



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

***Estudio sobre la implementación de las redes sociales para la atención al cliente de una aerolínea con base en Dubái, para mejorar la eficiencia del contact centre, incrementar la satisfacción del consumidor, apoyar las acciones de venta y descubrir insights para mejorar los servicios o proponer nuevos.***

***Licenciada Yanina Rearte Segura***

***Buenos Aires, 2016***

## II. AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo incondicional de mi familia a lo largo de mis estudios, el incentivo para que nunca baje los brazos, la comprensión y la confianza en mí. Les agradezco también la insistencia en que realice el trabajo de tesis para dar fin al camino recorrido luego de terminar la maestría.

Les agradezco a mis padres también que me hayan recordado siempre la importancia del estudio, de convertirme en profesional, de realizar una carrera, con lo que eso implica en la vida de una persona.

Por otro lado agradezco a todos los profesores de la Maestría de Marketing Estratégico de la UCES de mi curso, por haberme enseñado. Aprender de ellos y de ejemplos que traían a la clase me enriqueció y me formó.

Agradezco particularmente a mi tutor de tesis por la ayuda, paciencia y confianza en mí.

Agradezco también al director de tesis y director de la carrera por ayudarme a concluir mi camino en la maestría.

También agradezco a mis compañeros de la maestría ya que de ellos he aprendido. En especial a mis compañeras de casi todos los trabajos prácticos de la carrera.

Por último, agradezco a mis amigos y personas especiales que han estado a mi lado durante horas de estudio y han estado para darme palabras de aliento e incentivo cuando fuese necesario.

# 1. Índice general

I. Carátula.....	1
II. Agradecimientos.....	2
2. Índice de figuras.....	5
3. Índice de ejemplos.....	7
4. Introducción.....	8
Resumen.....	8
Desarrollo de la tesis.....	11
4.1) Descripción del problema a resolver.....	11
- Diagnóstico de la situación actual.....	11
- ¿Qué hace actualmente el equipo de redes sociales?.....	13
4.2) Justificación del trabajo de intervención.....	13
4.3) Destinatarios.....	15
5. Objetivos.....	17
5.1) Objetivo general.....	17
5.2) Desglose de objetivos.....	17
6. Marco Conceptual.....	19
6.1) ¿Qué son las redes sociales?.....	19
6.2) ¿Qué es la Web 2.0?.....	19
6.3) ¿Qué es la comunidad de una marca o brand community?.....	20
6.4) El consumidor social.....	21

6.5) ¿Qué es engagement y el marketing de relación?.....	22
6.6) Sobre las actitudes del consumidor online.....	31
6.7) Sobre el servicio al cliente.....	32
6.8) Las redes sociales aplicadas al servicio al cliente.....	34
6.9) Redes sociales en las que se basará la investigación: Facebook y Twitter	42
6.10) Las redes sociales y las aerolíneas.....	44
6.11) Sobre las aerolíneas.....	46
6.12) Las redes sociales y las innovaciones en el mercado de las aerolíneas...	48
6.13) Sobre los servicios de las aerolíneas.....	48
6.14) Atributos del servicio en el rubro de las aerolíneas.....	50
7. Método.....	53
7.1. Actividades a desarrollar.....	54
7.2. Método que se utilizará para desarrollar la tesis.....	55
8. Resultados.....	58
8.1) Análisis de la primera etapa, efectos sobre la satisfacción del consumidor y sobre la eficiencia del contact center.....	58
8.2) Describir cómo a través del engagement que se genera de la interacción entre la aerolínea y los consumidores se descubren insights.....	95
8.3) Analizar el caso de éxito de la aerolínea KLM en la implementación de un sistema CRM y tomarlo como guía para la aerolínea en estudio.....	104
8.4) Proponer métodos de medición de resultados.....	113
9. Conclusiones.....	122

10. Bibliografía.....126

## Índice de figuras

Figura 1. ¿Qué diferencia a las empresas que aplican el marketing de relación de otras que no lo hacen? .....	24
Figura 2. Gestión de las relaciones con el consumidor.....	27
Figura 3. Gráfico de procesos.....	29
Figura 4. Most Who Use Social Media For Customer Service Expect A Very Quick Response.....	35
Figura 5. Factor de inmediatez.....	37
Figura 6. Otras características distintivas de Facebook y Twitter.....	44
Figura 7. Las industrias con mayor atención al consumidor a través de Facebook y Twitter.....	45
Figura 8. Demanda de atención al consumidor en Facebook y Twitter, según la industria .....	46
Figura 9. El proceso del servicio de las aerolíneas.....	49
Figura 10. Tipo de interacciones.....	59
Figura 11. Actitud pre y post respuesta en Facebook.....	71
Figura 12. Actitud pre y post respuesta en Twitter.....	72
Figura 13. De actitud pre-respuesta negativa a positiva.....	73
Figura 14. Problema.....	75
Figura 15. Pedido.....	83
Figura 16. Pregunta.....	84
Figura 17. Queja .....	84

Figura 18. Comentario.....	85
Figura 19. En Facebook, queja sobre.....	87
Figura 20. En Twitter, queja sobre.....	88
Figura 21 Pedido sobre.....	89
Figura 22. En Facebook, pregunta general sobre.....	90
Figura 23. En Twitter, pregunta general sobre.....	91
Figura 24. En Facebook, quejas, pedidos y pregunta general derivados.....	92
Figura 25. En Twitter, quejas, pedidos y pregunta general derivados.....	92
Figura 26. Investigaciones sobre insights en el mercado de las aerolíneas.....	97
Figura 27. Customer conversations related to inflight experience.....	98
Figura 28. Customer conversations related to post flight experience.....	98
Figura 29. Queja sobre.....	101
Figura 30. El Círculo de contactos según KLM.....	106
Figura 31. No existe una correlación perfecta entre el valor del consumidor y los programas de fidelidad de la empresa.....	110
Figura 32. Medición del servicio.....	115
Figura 33. Medición de calidad.....	118
Figura 34. Medición de efectividad.....	120

## 2. Índice de ejemplos

Ejemplo 1.....	69
Ejemplo 2.....	70
Ejemplo 3.....	72
Ejemplo 4.....	73
Ejemplo 5.....	74
Ejemplo 6.....	91
Ejemplo 7.....	105
Ejemplo 8.....	111
Ejemplo 9.....	112

## 4. Introducción

### Resumen

El objetivo de la presente tesis es aportar nuevos conocimientos relacionados al marketing aplicado a la atención al consumidor.

El tipo de tesis es una **propuesta de intervención** a través de la cual se realiza un diagnóstico de una problemática real de una empresa y se propone una solución.

Se tomó como caso de estudio una aerolínea con base en Dubái, la cual presentaba fallos en la gestión de la atención al consumidor y una desintegración entre esta área y la de marketing. Se comenzó por realizar un diagnóstico de la situación actual y descubrió que la aerolínea centralizaba la atención al consumidor en el contact centre (centro de contacto), el cual estaba saturado por el volumen de llamados e e-mails recibidos, en detrimento de la satisfacción del consumidor.

Se decidió analizar la primera fase en la que la aerolínea en estudio implementó de una plataforma de redes sociales como canal alternativo de atención al cliente y se analizó el impacto que ésta tiene en la eficiencia de las operaciones del contact centre, en la satisfacción del cliente y en los insights que la plataforma permite descubrir para apoyar a las ventas y al marketing de la compañía.

Se propusieron mejoras de tipo operativo para el centro de contacto y también de tipo estratégico al analizar los beneficios que traería mejorar el sistema de gestión de la relación con el consumidor (CRM) incluyendo específicamente las comunicaciones de las redes sociales, a lo que se le llama "Social CRM". Para eso se realizó un análisis comparativo de otra aerolínea que ha implementado de forma exitosa el "Social CRM".

Durante el trabajo se busca también mostrar que la gestión de la comunicación a través de las redes sociales influye de forma significativa a las empresas. Se trata de un medio de comunicación bidireccional, donde la comunidad online (el público) tiene el poder de difundir información, opinar sobre la información publicada por las empresas e

interactuar entre ellos mismos y con las empresas. La comunicación a través de este canal es un diálogo que ocurre en tiempo real, es decir, sin restricciones temporales a la hora de enviar y recibir información y feedback.

Dadas estas características, se propone que las empresas exploten este canal como una oportunidad clave para relacionarse con sus públicos y crear un vínculo único, lo cual también permite diferenciarse de sus competidores.

## **DESARROLLO DE LA TESIS**

### **4.1) Descripción del problema a resolver**

El problema a analizar es la saturación de los canales de atención al cliente de una aerolínea basada en Dubái, y que sus tiempos de respuesta superan los tiempos esperados por el cliente.

La aerolínea en estudio se posiciona como aerolínea de lujo y es reconocida por ser la mejor del mundo por Skytrax<sup>1</sup> en 2013, por lo que las expectativas de los consumidores son muy altas. Sin embargo, los canales de atención al cliente no son lo suficientemente efectivos ni bastos.

Debido a estos problemas en la atención, los consumidores quedan insatisfechos, recomiendan negativamente a la aerolínea, se pierde la oportunidad de retención y fidelización, y a su vez, no se maximiza la inversión de recursos destinados a la atención al cliente.

### **Diagnóstico de la situación actual**

En el contact centre, las quejas, pedidos, cumplidos y preguntas generales se dividen según el momento en el que ocurren, dentro del ciclo del servicio:

- Pre-vuelo
- Post-vuelo

Además de esta clasificación, las quejas, pedidos, cumplidos y preguntas generales también se dividen según el equipo que se encarga de atender al cliente:

- ✓ Equipo de llamadas - atiende:

---

<sup>1</sup>Skytrax es una empresa del Reino Unido que desde 1989 se posicionan como especialistas en la investigación sobre la industria de las aerolíneas, dando consejo a las aerolíneas, aeropuertos, alianzas y proveedores de productos y servicios relacionados al transporte aéreo de todo el mundo, para la mejora de los estándares de calidad. ("Sobre nosotros". N.d. extraído el 7/7/2014 desde <http://www.skytraxresearch.com/General/profile.html>)

- Pedidos
- Quejas pre-vuelo
- Preguntas generales
- ✓ Equipo de e-mails y redes sociales - atiende:
  - Quejas pre-vuelo
  - Pedidos
  - Preguntas generales
  - Quejas post-vuelo
    - Atiende las quejas relacionadas a reservas realizadas por el contact centre
- ✓ CustomerAffairs
  - Quejas post-vuelo
    - Atiende las quejas no relacionadas a reservas realizadas por el contact centre
  - Cumplidos

Problemas en la respuesta a quejas, pedidos y preguntas generales:

- El contact centre está saturado por los siguientes motivos:
  - Situación de cancelación de vuelo, disrupción y cambio de horario
  - Temporada alta según el mercado
  - Lanzamiento de ofertas
- Equipo de e-mails está saturado por:
  - Pedidos de los pasajeros para que se les agreguen los datos de sus visados en las reservas
  - Lanzamiento de ofertas
  - Temporada alta según el mercado
- Equipo de redes sociales: no está saturado pero asiste sólo en inglés y de 8 a 20hs, GMT +4.
- CustomerAffairs:
  - Responde en un período de 30 días
  - No tienen número de teléfono

Respecto al trabajo que realiza CustomerAffairs, los clientes consultan sobre el estado de su queja a través de los equipos de llamadas, e-mails y redes sociales ya que no obtienen actualizaciones sobre el estado de la queja desde CustomerAffairs, hasta que se resuelve totalmente en un plazo mayor a un mes.

### **¿Qué hace actualmente el equipo de redes sociales?**

Se encarga de atender preguntas, pedidos y quejas de los consumidores de la aerolínea a través de Facebook y Twitter. El objetivo principal es ofrecer atención al cliente en tiempo real para disminuir el flujo de trabajo del contact centre y aumentar la satisfacción del cliente.

Sin embargo, el canal de atención por redes sociales aún tiene fallas que deben mejorarse:

- No se atiende 24x7
- El tiempo de respuesta es aún lento para ser un canal que funciona en tiempo real
- No se extraen insights para la mejora de los servicios
- El lenguaje está muy estandarizado. Se repiten las mismas frases al atender al cliente, lo que genera que los consumidores sospechen que se les mandan mensajes automatizados y no personalizadas
- El engagement que se genera en las interacciones es escaso ya que no se estudia el perfil del consumidor.

### **4.2) Justificación del trabajo de intervención**

La aerolínea de lujo en estudio está perdiendo calidad de servicio por no contar con un sistema adecuado de atención al cliente, por la falta de coordinación entre equipos y por la demora en la atención. En consecuencia, como los consumidores del servicio

son altamente demandantes dado el precio que pagan, y dada la reputación de alta calidad de servicio de la aerolínea, se genera un gap entre el servicio esperado y el obtenido, por lo que los consumidores quedan insatisfechos y algunos deciden recurrir a los competidores tras la primera decepción con el servicio.

El mercado de las aerolíneas es altamente competitivo, en el caso de las rutas donde viaja la aerolínea en estudio, existen más de una aerolínea de lujo con las que compite. Además de las aerolíneas de lujo, se encuentran aquellas cuya estrategia es por diferenciación en servicio, por lo que sus estándares de calidad también son altos. Por lo tanto, es esencial mejorar la eficiencia de la atención al cliente. Además, dentro de prestación de servicios, la atención al cliente es parte del producto básico, lo cual no debería tener fallas en una aerolínea de lujo.

Cabe agregar que la aerolínea en estudio no cuenta con estándares de calidad respecto a los tiempos de respuesta, por lo que el descontrol en cuanto al tiempo de coordinación con otros departamentos, y en ofrecer soluciones a los consumidores, es un punto débil que debe atenderse para no perder el nivel de servicio ni perder consumidores.

Se sugiere entonces la implementación de las redes sociales como canal de atención al cliente para disminuir el flujo de trabajo del contact centre, aumentar su eficiencia y ofrecer un servicio en tiempo real que aumente la satisfacción del cliente.

Con la implementación de las redes sociales como nuevo canal de atención, se espera que el trato sea más personalizado, que se genere un lazo más fuerte entre la empresa y los consumidores donde la aerolínea pueda mostrar el grado de compromiso con cada uno de los casos. El compromiso con el consumidor es esencial en el caso de una aerolínea de lujo, dado que el consumidor no espera sentirse uno entre un millón, sino por el contrario, que es atendido de forma especial.

Si bien la aerolínea en cuestión cuenta con seis contact centres alrededor del mundo, dada las situaciones de demoras, cancelaciones y interrupción de vuelos, o dados los casos de lanzamiento de ofertas o durante la época de temporada alta, las líneas telefónicas se saturan. Esta situación se reproduce año a año, se toman medidas de

refuerzo para atender a los consumidores, sin embargo en los casos citados se producen largas esperas y la calidad de atención disminuye. Se propone entonces que se deriven preguntas, pedidos y quejas a través de las redes sociales para agilizar la atención.

Las redes sociales como canal de atención al cliente son más efectivas que el contact centre ya que fomentan el uso de la tecnología para interactuar con el cliente, lo cual significa también una forma de educar al consumidor en el uso de las redes sociales y el sitio web como punto de venta y promoción más eficiente, sencillo y rápido.

Por último, la implementación de las redes sociales para la atención al consumidor se justifica desde la maximización de los recursos y el mayor retorno de la inversión. Menor cantidad de recursos humanos se necesitan para atender una mayor cantidad de interacciones que en el caso de la atención por llamado telefónico. El agente de redes sociales es altamente más eficiente en cuanto al tiempo de respuesta ya que ésta es más corta y concisa. Además, el agente de redes sociales puede coordinar con otros departamentos la investigación de los casos de los clientes y la solución a ofrecer de una manera más rápida, y al mismo tiempo puede tratar otros casos de otros clientes. El dinamismo en el trabajo a través de redes sociales es ampliamente mayor que el del trabajo del agente de llamadas.

### **4.3) Destinatarios**

Los destinatarios de la implementación de las redes sociales como canal de atención al cliente son los consumidores de una aerolínea con base en Dubái. Los consumidores de la aerolínea en cuestión son personas que viajan por placer, negocios o visita a familiares.

Dado que la aerolínea tiene base en Dubái y la economía del emirato ha crecido rápidamente, la población del emirato se compone mayormente de “expatriados”. Los “expatriados” son personas de diferentes nacionalidades que trabajan en Dubái. Estos

viajan frecuentemente por negocios o por visita a familiares a distintas partes del mundo, o traen a sus familiares a Dubái.

La aerolínea también tiene consumidores alrededor del mundo, en todos los continentes, sin embargo, los mercados de mayor peso son India, Pakistán, países del Consejo de Cooperación para los países del Golfo Pérsico, Reino Unido, Australia y Sudáfrica. Dentro de los cuales, la mayoría de las interacciones a través de las redes sociales se relaciona con vuelos desde o hacia Inglaterra, Pakistán, India y Australia.

Respecto a los consumidores de la aerolínea que utilizan las redes sociales, estos se caracterizan por ser mayormente pasajeros de clase económica, con un nivel socioeconómico medio-alto a alto, que buscan confort y un servicio de excelencia al momento de optar por una aerolínea o por otra.

Se ha notado que dependiendo del lugar de donde provengan, el nivel de educación varía. Aquellos que provienen de India o Pakistán, generalmente se caracterizan por tener un nivel de educación bajo y, por lo tanto, requieren de mayor explicación sobre las políticas de la aerolínea. Por otro lado, aquellos que provienen del Reino Unido, son en su mayoría más demandantes que los consumidores de otras partes del mundo, y requieren de argumentos convincentes a la hora de responder a un reclamo.

Los consumidores de la aerolínea que interactúan a través de las redes sociales son hombres y mujeres de entre 20 a 50 años.

Respecto al motivo por el que los consumidores se comunican mediante las redes sociales, es porque son nuevos consumidores y preguntan sobre beneficios, descuentos, consejos sobre el viaje, visas, equipaje, conexiones de vuelo. Otra parte de los consumidores se comunican con la aerolínea para realizar reclamos sobre el servicio prestado, ya sean nuevos consumidores o clientes fieles.

Por último, se ha notado que parte de los consumidores se comunican con la aerolínea en situaciones de urgencia dado que el personal del contact centre o del aeropuerto no les ha servido de ayuda, por lo que recurren a las redes sociales. En algunos casos de

reclamos, los consumidores amenazan con hacer público sus casos u otros directamente se comunican para difundir su mala experiencia con la aerolínea.

## **5- Objetivos de la tesis**

### **5.1) Objetivo general**

Implementar las redes sociales como canal de atención al cliente de una aerolínea con base en Dubái, de forma integrada al contact centre, para aumentar la eficiencia de este departamento, la satisfacción del consumidor, apoyar a las acciones de venta y descubrir insights.

### **5.2) Desglose de objetivos**

1. Analizar la primera fase en la que se inició la implementación de las redes sociales como canal de atención al cliente y proponer mejoras.
  - ✓ Resultado esperado: obtener un diagnóstico de la primera fase de implementación de las redes sociales en el departamento del contact centre para analizar qué tipo de comunicación en diferentes escenarios funciona mejor, qué dificultades se enfrentaron, cuáles problemas aún no fueron resueltos, qué método de trabajo es el más eficiente para responder en tiempo real, qué elementos de la primera fase de implementación se mantendrán y cuáles se mejorarán.
  
2. Describir el efecto en la satisfacción al cliente y el apoyo a las ventas al implementar las redes sociales. Proponer mejoras.
  - ✓ Resultado esperado: describir cómo la implementación de las redes sociales afectó la satisfacción del consumidor, describir las reacciones de los

consumidores y también si se crearon situaciones de apoyo a las ventas a través de la interacción con el consumidor. Luego, se describirá sobre qué situaciones se puede explotar aún más el canal de redes sociales para la atención al cliente y cómo mejorar la efectividad.

3. Describir el efecto en la eficiencia del contact centre al implementar las redes sociales

- ✓ Resultado esperado: describir en qué medida aportó a la eficiencia del contact centre la introducción del canal de redes sociales. Esto servirá para mostrar la importancia del canal de redes sociales como área clave en la atención al cliente de la aerolínea. Se propondrán mejoras para aumentar aún más la eficiencia del contact centre.

4. Analizar el caso de éxito de la aerolínea KLM en la implementación de un sistema CRM y tomarlo como guía para dicha implementación en la aerolínea en estudio en el futuro.

- ✓ Resultado esperado: se espera que del análisis del caso de éxito de KLM se puedan tomar características y metodologías aplicables a la aerolínea en estudio, para proponerlas como modelo a seguir para la implementación futura del Social CRM. Se mostrará la importancia de considerar la implementación de un sistema CRM integral en la aerolínea en estudio.

5. Describir cómo a través del engagement que se genera de la interacción entre la aerolínea y los consumidores se descubren insights de los consumidores.

- ✓ Resultado esperado: mostrar que del análisis de las repuestas de los consumidores se encuentran insights sobre sus preferencias y características de consumo, lo cual puede ser útil no sólo para el departamento de atención al cliente, sino también al de marketing para su análisis.

6. Proponer métodos de medición de resultados.

- ✓ Resultado esperado: describir una metodología para medir los resultados de las redes sociales como canal de atención, que permita analizar el efecto en la satisfacción del consumidor, en la eficiencia del contact centre y muestre insights.

## **6- Marco Conceptual**

Según BenMark (2014), **las redes sociales redefinen el servicio al consumidor, cambian la forma en la que estos piensan y se comunican con una marca, mientras que al mismo tiempo disminuyen drásticamente los costos del negocio.**

### **61.) ¿Qué son las redes sociales?**

Según Kaplan y Haenlein es un grupo de aplicaciones basadas en internet que construyen las bases ideológicas y tecnológicas de la web 2.0 y permite la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M., 2013, p. 77).

La definición implica que el contenido no es consumido de forma pasiva, sino que es producido, compartido y consumido por los usuarios que generan contenido activamente.

Existen muchas plataformas de redes sociales como los mensajes de texto, o como las plataformas para compartir fotos, wikis, blogs y foros. Sin embargo, las más populares son las aplicaciones de internet como Facebook, Twitter, YouTube, entre otras.

### **6.2) ¿Qué es la Web 2.0?**

En 2004 Tim O'Reilly utilizó el término Web 2.0 para describir una nueva forma en la que los desarrolladores de software y usuarios finales pueden utilizar internet donde el contenido es continuamente modificado de forma participativa y colaborativa, según sostienen Kaplan y Haenlein (como se cita en Menne, R. y Halova, 2013, p. 31).

Kaplan y Haenlein también sostienen que la Web 2.0 puede ser utilizada como la plataforma para la evolución de las redes sociales, y para Musser y O'Reilly, (como se cita en Menne, R. y Halova, 2013, p. 31) la Web 2.0 es una serie de tendencias económicas, sociales y tecnológicas que de forma colectiva forman la base para la próxima generación de internet, la cual es más madura, se torna un medio caracterizado por la participación del usuario, por la apertura y los efectos de la red.

### **6.3) ¿Qué es la comunidad de una marca o *brand community*?**

Según Muniz y O'Guinn, la comunidad de una marca es una comunidad especializada, que no está geográficamente determinada, basada en una serie de relaciones sociales estructuradas entre los admiradores de una marca (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M., 2013, p. 77)

Las comunidades de una marca ayudan a sus miembros a compartir información de varias fuentes, como dicen Szmigin y Reppel, y enfatizan valores comunes, según Schau, Muniz, y Arnould

Según Anderson, esto es una oportunidad para las organizaciones para crear una relación de compromiso o engagement con los fans, la posibilidad de comunicarse efectivamente con otros consumidores, la obtención de información como dice Von Hippel, y la co-creación de valor a través de la interacción (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M., 2013, p. 77).

La ventaja más importante para las empresas que apoyan a sus comunidades de marca puede considerarse el incremento de la fidelidad a la marca. Además, las redes sociales como canal de comunicación y distribución altamente efectivo influencia las percepciones de los clientes y su comportamiento, para Williams & Cothrell (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M., 2013, p. 77).

Uno de los mayores cambios que ocurrieron con el advenimiento de la Web 2.0 y las redes sociales fue que el poder pasó de los encargados del marketing a los usuarios. Históricamente, las empresas podían controlar su información oficial a través de los comunicados de prensa y las relaciones públicas, pero hoy en día las empresas encuentran dificultad para controlar la información que comparten los consumidores, describen Kaplan and Haenlein (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M., 2013, p. 77). También históricamente los encargados de marketing aprendieron a

dominar las tecnologías de comunicación masiva, mientras que ahora deben adaptarse a las innovaciones de la era digital.

**Hoy las redes sociales ofrecen a las empresas un gran potencial para fortalecer sus relaciones con los clientes y, a través de ello, incrementar la ganancia, reducir costos y ser más eficientes, según Baird and Parasnis**(como se cita en Menne, R. y Halova, 2013, p. 32). **Aunque las redes sociales ofrecen claros beneficios como herramienta poderosa desde el punto de vista del negocio, muchos ejecutivos aún no han logrado desarrollar estrategias y designar recursos para generar engagement de forma efectiva, según Kaplan and Haenlein**(como se cita en Menne, R. y Halova, 2013, p. 32).

Según Kaplan y Haenlein, esto puede ser debido a la falta de entendimiento de las redes sociales y por la pérdida del control de la información (como se cita en Menne, R. y Halova, 2013, p. 32).

#### **6.4) El consumidor social**

Uno de los factores que generó el cambio en el poder del negocio a los usuarios fue el crecimiento del consumidor social. Éste puede ser definido como un consumidor que se ve obligado a compartir información con sus pares a quienes puede conocer o no, pero que considera que estos pares son parecidos a él, según Greenberg(cómo se cita en Menne, R. y Halova, 2013, p. 32).

La generación Y (quienes nacieron a partir de 1987) pasa más tiempo en las redes que mirando televisión. El 74% de los adultos en internet están enganchados con una red social o comunidad social. (Greenberg, 2011)

Según Van Den Bergh y J. &Behrer, M. (2013) la generación Y creció en un ambiente donde los celulares para niños y adolescentes son un lugar común y donde se usa internet en la escuela. Mientras que la generación Z (quienes nacieron a partir de 1996)

no ve la tecnología como un instrumento, sino como parte de su vida. Por eso, la tecnología afecta su forma de pensar, de aprender y de comportarse.

El consumidor social, según Edelman es “una persona como yo”. Lo que piensan los consumidores trasciende el pensamiento de la empresa, los consumidores incluyen a las empresas en sus vidas como elección y por identificación con la personalidad de la marca, por lo que la generación de contenido es clave para los negocios. (Greenberg, 2011)

Existe una colaboración activa entre el consumidor y la compañía para generar más valor.

El sitio web se convierte en un medio primario de comunicación y la comunicación móvil incrementa. Las comunicaciones están unificadas. (Greenberg, 2011)

### **6.5) ¿Qué es engagement y el marketing de relación?**

Según Evans (2010), engagement en redes sociales significa que los consumidores o stakeholders se vuelven participantes. Significa que quieren emplear su tiempo y energía en hablar con la empresa y sobre la empresa.

Como las conversaciones con la empresa afectan el ciclo de compra, existe una implicación mayor para el negocio: el consumidor es ahora parte de su departamento de marketing. Lo que los consumidores piensan y comparten forma la base del negocio.

Al generar engagement con los consumidores, se logra conocer más sus preferencias y sus expectativas respecto a la empresa. Los consumidores saben lo que los competidores hacen bien o hacen mal, y marcan la base del servicio que esperan de la empresa (Evans, 2010).

Según Ramírez Camazón (2013), ante la congestión de publicidad, los consumidores se han habituado a convivir con las marcas y ya no le llaman su atención.

“El marketing de relación y el compromiso, consiste en una expansión de la vida cotidiana en vez de una interrupción que consigue un aumento de credibilidad y lealtad del cliente con la marca.” (Ramírez Camazón, 2013, p. 1)

Ramírez Camazón (2013) también sostiene que el Marketing de relación ayuda a atraer más clientes potenciales, genera más repetición de ventas y más referencias, además de que estimula conversaciones e inspira a la participación. Se trata de que la empresa se involucre con sus clientes y los sorprenda dándoles los servicios y atención que necesitan. A través del Marketing de relación la empresa se relaciona con la vida cotidiana de los consumidores, sus ideas y gustos.

En el entorno actual la calidad del servicio se convierte en una de las variables clave del marketing. La opinión y el gusto del cliente se convierten en información sumamente importante para la empresa, tanto en el desarrollo como en la promoción de su producto.

Según Laroche, M., Habibi, M., Richard, M. & Sankaranarayanan, R. (2012), estamos en una nueva era tecnológica que se caracteriza por permitir la conexión entre los individuos y las empresas a través del móvil, la computadora, la red de internet y el código abierto, en definitiva hemos llegado al diálogo directo entre consumidores y marcas.

Por su parte, Don Peppers y Marta Rogers (Peppers, D. y Rogers, M., 2010) definen la gestión de la relación con el consumidor o CRM (Customer Relationship Management) como un conjunto de prácticas de negocio diseñadas para acercar cada vez más la empresa a los consumidores, para aprender más sobre ellos y ofrecerles servicios de mayor valor con el objetivo último de conseguir que sean cada vez más valiosos para la compañía. Se trata de un acercamiento de la empresa hacia sus consumidores para entender e influenciar su comportamiento a través de comunicaciones personalizadas para mejorar la adquisición de consumidores, la retención y la ganancia.

“El Marketing Relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir

cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor” según Reinares y Calvo (como se cita en Santana, A., 2010).

“CRM es una filosofía y una estrategia de negocio, con base en un sistema y una tecnología, diseñada para mejorar las interacciones humanas en el contexto del negocio”, según Greenberg (Greenberg, 2011)

¿Qué diferencia a las empresas que aplican el marketing de relación de otras que no lo hacen?

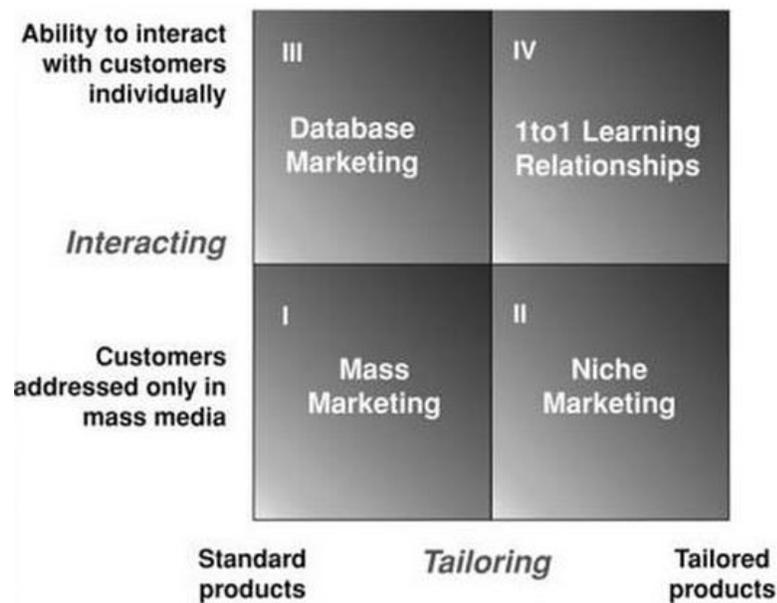


Figura 1. De *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*, número de página no disponible, por Peppers, D. y Rogers, M., 2010. New Jersey: John Wiley&Sons. Recuperado de [https://books.google.ae/books?id=Dd2jlx-dtCgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ae/books?id=Dd2jlx-dtCgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Don Peppers y Marta Rogers (Peppers, D. y Rogers, M., 2010) definen los siguientes cuadrantes para definir el marketing de relación:

Cuadrante 1: marketing tradicional. Las empresas que compiten principalmente en costos y están basadas en economías de escala y precios bajos. Las compañías en este cuadrante ofrecen productos comoditizados y compiten por precio.

Cuadrante 2: marketing de nicho. Las empresas en este cuadrante están centradas en mercados objetivos o nichos, que producen productos y servicios diseñados para esos grupos. Este método de marketing masivo más estratégico aún ofrece lo mismo a todos, pero para pequeños grupos.

Cuadrante 3: marketing de base de datos. Las compañías en este cuadrante gestionan sus bases de datos para obtener información más detallada y de forma más efectiva sobre sus consumidores. Están generalmente centradas en estrategias tradicionales pero a menor costo.

Cuadrante 4: las relaciones de aprendizaje 1 a 1. Las compañías en este cuadrante usan la información de sus consumidores para predecir deseos y para tratarlos de forma personalizada para aumentar el valor mutuo y beneficiarse recíprocamente.

Don Peppers y Marta Rogers (Peppers, D. y Rogers, M., 2010) proponen un proceso para aumentar el valor de los consumidores o para ganar o retener consumidores valiosos. Este proceso no empieza con la instalación de nueva tecnología, sino con:

- Una estrategia o un proceso que ayude a cambiar el objetivo de la empresa de vender o producir de forma tradicional, a centrarse en el consumidor mientras aumenta la ganancia en el presente y a largo plazo.
- Un liderazgo y compromiso para transmitir este pensamiento a la organización y la capacidad de tomar decisiones donde lo primero a considerar sea el valor del consumidor y la relación con él.

De forma más precisa, lo que hace que el modelo CRM sea una nueva forma de hacer negocios y competir en el mercado es que consiste en una estrategia de negocio que involucra a toda la organización para alcanzar objetivos específicamente relacionados con el consumidor y tomar acciones que giran alrededor del consumidor. Involucra a toda la empresa porque no está asignado solamente a marketing.

Los objetivos tienen que ver con el consumidor ya que se trata de aumentar el valor de cada uno de ellos, y las acciones son hechas para cada uno de ellos, gracias a la tecnología.

### **Gestión de las relaciones con el consumidor (Peppers, D. y Rogers, M., 2010)**

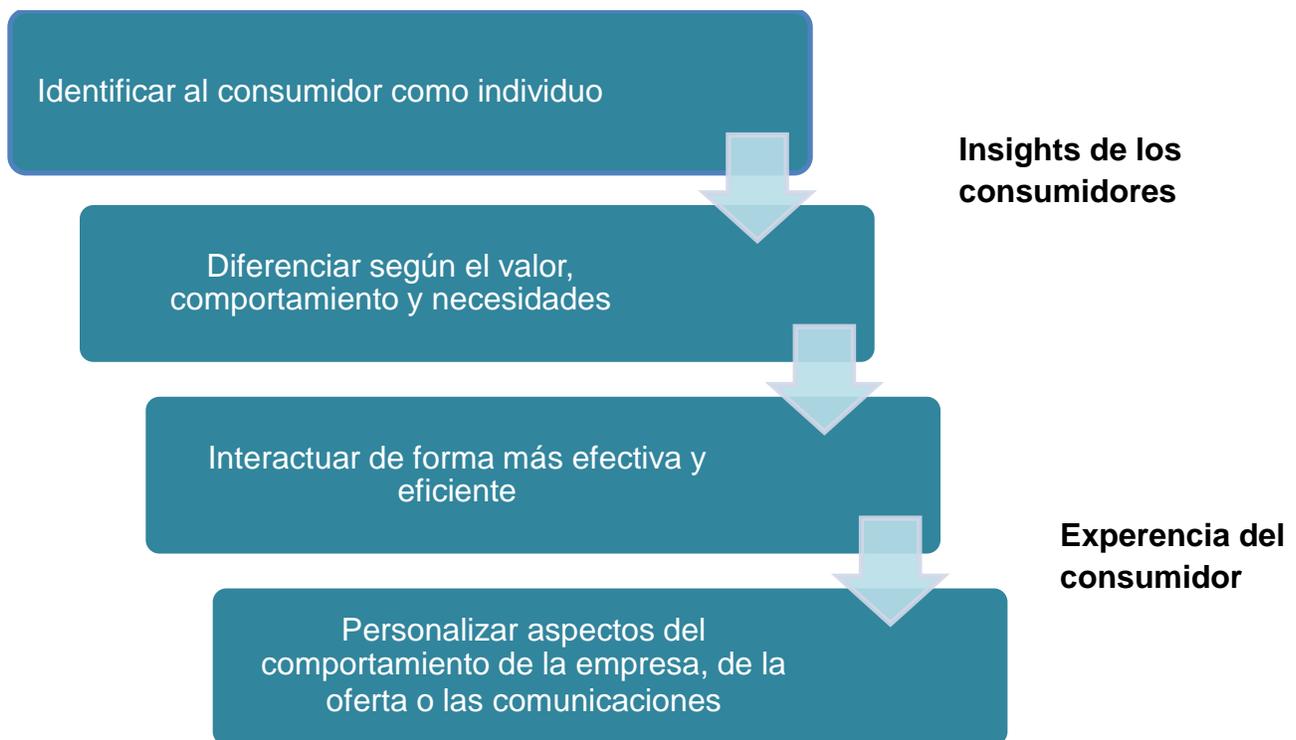


Figura 2. De *Managing Customer Relationships*. Extracto del Capítulo 3 de *Customer Relationships: Basic Building Blocks of IDIC and Trust*, p. 24., por Peppers, D. y Rogers, M. Recuperado de: [https://www.1to1media.com/DocumentDownload.aspx?Doc\\_ID=28227](https://www.1to1media.com/DocumentDownload.aspx?Doc_ID=28227)

Don Peppers y Marta Rogers (2010) proponen el siguiente modelo IDIC – Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar (Identify, Differentiate, Interact, Customize) para crear y gestionar relaciones con los consumidores:

- 1) Identificar consumidores. El primer paso para comenzar una relación es identificar a la otra parte. Esto se logra a través de un mecanismo para etiquetar a los consumidores no sólo con el código de producto que compró sino con su propio código de consumidor. La empresa debe poder reconocer a un consumidor cuando este se acerca a las oficinas, cuando llama o cuando se comunica a través de cualquiera de los puntos de contacto. Se debe reconocer también los hábitos, preferencias y otras características que son únicas.
  
- 2) Diferenciar a los consumidores. Los consumidores representan diferentes niveles de valor para la empresa. Sus necesidades son las que conducen su comportamiento, y este comportamiento es el que la empresa debe observar para estimar su valor. Segmentar a los consumidores por categorías en base al valor que los consumidores tienen para poder servir a sus necesidades. Por ejemplo, en el contact centre se atiende primero a quienes tienen más valor, y lo mismo sucede en las interacciones a través de las redes sociales.
  
- 3) Interactuar con los consumidores. Las interacciones deben ser más efectivas. Cada interacción debe ocurrir en un contexto en el que se tomen en cuenta las interacciones del pasado. De las interacciones efectivas se obtienen mejores insights sobre las necesidades y no se pierde el tiempo del consumidor haciendo las mismas preguntas en diferentes puntos de contacto.

- 4) Personalizar el trato. Para lograr engagement se debe crear una relación de aprendizaje. La empresa debe adaptar su comportamiento para con el consumidor de acuerdo con lo que aprendió sobre sus necesidades.

Este proceso de implementación puede dividirse en dos grandes categorías de actividades: insight y acción. La empresa conduce las dos primeras tareas, identificar y diferenciar, detrás de escena, es decir fuera de la vista de los consumidores, esto constituye los insights. Las últimas dos tareas, interactuar y personalizar, son dos pasos que requieren participación con el consumidor. Como son visibles al consumidor, constituyen la acción.

Los insights que se deben identificar para diferenciar a los consumidores pueden definirse como una motivación profunda del consumidor en relación a su comportamiento hacia un sector, marca o producto, según el LID de Marketing Directo e Interactivo. (Marketingdirecto.com, 2012)

Las estrategias basadas en el consumidor son clave para lograr la diferenciación. Los insights de los consumidores pueden ser usados como guía para tomar decisiones de marketing, determinar en qué tecnología invertir y descubrir en qué debe diferenciarse la marca para ser única.

A continuación se muestra en un gráfico los procesos que proponen Don Peppers y Marta Rogers (como se cita en Michael, L. 2003), la información a recolectar y los beneficios de analizar y usar los insights de los consumidores para obtener ventajas competitivas.

### Gráfico de procesos

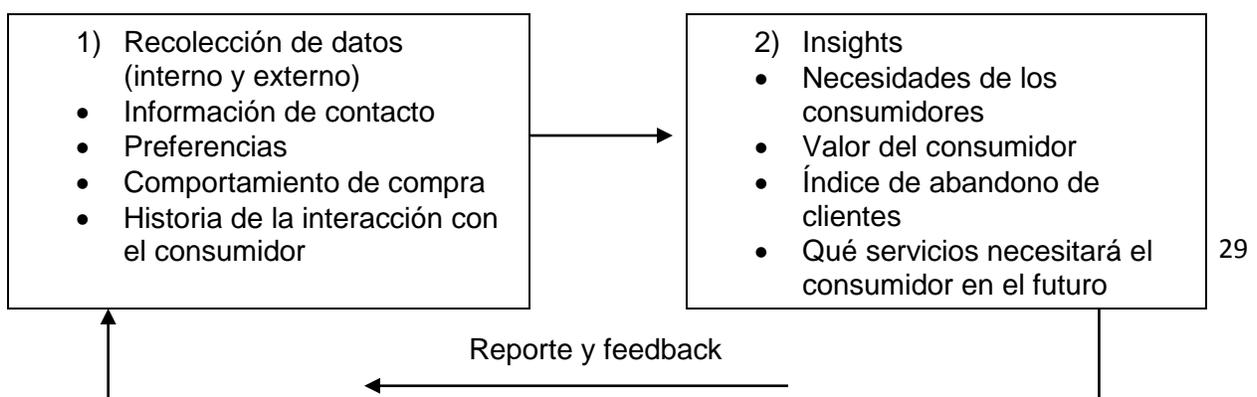


Figura 3. De *Using Customer Insight to Build Competitive Advantage*, p. 6, de Michael, L., 2003. (Whitepaper). Recuperado de [http://www.tricityretail.com/brochures/wp\\_customerinsight.pdf](http://www.tricityretail.com/brochures/wp_customerinsight.pdf).

1) Se deben recolectar los siguientes datos para crear relaciones proactivas (Peppers, D. y Rogers, M. en Michael, L., 2013, p. 5):

- Datos personales
- Nombre, teléfono, e-mail y forma de contacto preferida
- Historia de compra
- Productos comprados, frecuencia y valor de las compras
- Histórico de contactos
- Preferencias sobre los servicios

- Comportamiento de compra
- Respuesta a promociones
- Historia de quejas
- Índice de llamados, visitas a la oficina e interacciones en las redes sociales

Según Peppers y Rogers (como se cita en Michael, L., 2013), con el análisis de información estructurada como los datos sobre las transacciones, encuestas y demografía, más el análisis de información no estructurada como las interacciones por las redes sociales y las notas del contact centre, se pueden entender necesidades y preferencias.

2) Además de los insights mencionados en el gráfico, se logra descubrir de la información analizada:

- Rentabilidad
- Costo de atención
- Patrones de compra
- Recencia: cuántos días pasaron desde la última compra
- Frecuencia: cantidad de transacciones en un determinado período de tiempo
- Valor Monetario: rentabilidad por consumidor

Don Peppers y Martha Rogers (Peppers, D. y Rogers, M., 2010) sugieren también que se ponga énfasis en ganar nuevos consumidores, mantener los consumidores más valiosos y recuperar consumidores valiosos. Respecto a los consumidores que no generan ganancia, los autores sugieren eliminarlos.

Asimismo aconsejan vender en cada transacción un producto o servicio adicional o de una categoría mayor del que el consumidor originalmente requiera –*upsell*, vender otros servicios además del que el consumidor requiere – *cross-selling*, conseguir referidos y reducir costos del servicio y operativos.

En suma, estos esfuerzos del marketing relacional lograrán el aumento de la lealtad de los mejores clientes, más negocios por cliente y el aumento de la satisfacción.

## **6.6) Sobre las actitudes de los consumidores online**

*Una actitud es una predisposición aprendida para comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado.* (Schiffman, L. y Kanuk, L. 2005. p. 253).

*Según el modelo de los tres componentes de la actitud, las actitudes se forman con tres componentes principales: el cognitivo, el afectivo y el conativo.* (Schiffman, L. y Kanuk, L. 2005. p. 256).

- El componente cognitivo tiene que ver con las cogniciones del consumidor, es decir, el conocimiento y las percepciones que adquiere por la experiencia con el objeto de la actitud y la información que obtiene del entorno. El conocimiento y las percepciones se convierten en creencias, es decir que el consumidor considera que el objeto de la actitud posee varios atributos y que ese comportamiento específico conduce a determinados resultados específicos (Schiffman, L. y Kanuk, L. 2005. p. 256).
- El componente conativo se refiere a la tendencia del consumidor a que realice una acción específica o se comporte de cierta manera frente al objeto.  
En investigación de mercados este componente se relaciona con la intención de compra (Schiffman, L. y Kanuk, L. 2005. p. 259)
- El componente afectivo tiene que ver con las emociones o sentimientos de un consumidor en relación con un producto o marca. Para evaluar la actitud se mide el grado en el que la actitud hacia un objeto es positiva o negativa, dentro de lo cual hay diferentes gradientes.

Asimismo, las experiencias cargadas de afecto se manifiestan como estados emocionalmente cargados, por ejemplo alegría, tristeza, ira, sorpresa, etc. Esos estados emocionales podrían reforzar o ampliar las experiencias positivas o negativas, y el recuerdo posterior de esas experiencias influye en las ideas del consumidor y en la forma en la que actúa. (Schiffman, L. y Kanuk, L. 2005. p. 257)

¿Cómo cambiar las actitudes de los consumidores?

- Aumentar el rating de confianza en la marca
- Aumentar la importancia de los atributos clave
- Disminuir la importancia de los atributos débiles
- Agregar nuevos atributos según los insights obtenidos
- Enfatizar los atributos que diferencian la marca de las competidoras
- Cambiar las creencias y actitudes a través de la persuasión (Fill en Bangura, A. 2011. P 31-33)

## **6.7) Sobre el servicio al cliente**

Según Greenberg (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 34), en el servicio al cliente lo más importante es minimizar los problemas y optimizar la experiencia del consumidor. Greenberg define servicio al cliente como “las actividades de servicio al consumidor que giran en torno la compra del producto o servicio”.

Según Winer (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 34), dado que los consumidores tienen más opciones hoy en día y los consumidores objetivo son más valiosos, el servicio debe ser la prioridad número uno. Turban (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 34) cree que el servicio al cliente puede ser definido como las actividades diseñadas para aumentar el nivel de satisfacción del cliente antes, durante

o después de una compra. Walsh y Godfrey (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 34) sostienen que un efectivo servicio al cliente deriva en un aumento de satisfacción del cliente y es un positivo factor de atracción. Este factor puede ser definido como la creación de una sensación de familiaridad y compromiso, lo que puede derivarse en fidelización del cliente.

La experiencia del servicio al cliente ha cambiado drásticamente con la llegada de la Web 2.0, el servicio al cliente tradicional principalmente se realizaba a través de canales de comunicación como el teléfono o correos electrónicos. Según Greenberg (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 35), un estudio de ForresterResearch en 2008 arrojó que los consumidores tienen aversión a los call centers principalmente por los errores en la derivación de la llamada al departamento adecuado, escasas habilidades de gestión del conocimiento y porque el acceso a la información del cliente ronda por debajo de los estándares.

**Los call centers se basan en métricas que están creadas para medir la eficiencia de los representantes de atención pero no para medir cuán exitosa es la interacción con el cliente.**

Para Greenberg (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 35) estos métodos de medición no tienen un enfoque centrado en el cliente sino un enfoque corporativo que se enfoca en la satisfacción de la gerencia y no en resolver los problemas de los consumidores.

Un enfoque centrado en el cliente que puede mejorar el servicio al cliente es el énfasis en la experiencia del consumidor. Según Greenberg (2012), la experiencia del consumidor es lo más importante del servicio al cliente, y en los últimos tiempos se ha mostrado que la experiencia del consumidor es un factor clave que determina la satisfacción y fidelidad.

Para Klaus y Maklan (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 35), la experiencia del consumidor mide la concepción holística que tiene el consumidor

teniendo en cuenta las interacciones directas e indirectas con la empresa, y así la se pueden identificar áreas a mejorar y definir prioridades.

Según Geierhos (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 35), la tendencia actual es que las empresas desarrollen contact centers virtuales que integren los perfiles de los fans en las redes sociales. Estos contact centers pueden procesar las interacciones con los clientes y direccionar la interacción por el canal apropiado.

### **6.8) Las redes sociales aplicadas al servicio al cliente**

Generalmente el marketing o las comunicaciones corporativas tienen el papel más importante en la empresa a la hora de crear marcas, lograr la fidelidad del cliente y aumentar las ventas, sin embargo, en cuanto al servicio al cliente, el marketing carece de recursos y experiencia ya que no está bajo su dominio. De ahí que las redes sociales vienen a solucionar esta falta y **apoyar las operaciones del contact centre**, como estrategia para aumentar los niveles de satisfacción al cliente y disminuir costos operativos (BenMark, G. 2014).

Seiter (2014) expone los siguientes datos:

- Sólo el 36 por ciento de los consumidores que utilizan las redes sociales logran solucionar sus problemas rápido y efectivamente.
- Cuando las compañías logran engagement y responden a los pedidos de los consumidores, estos terminan gastando entre un 20 y 40 % más en la compañía.
- 71% que tuvieron una respuesta positiva, rápida y efectiva, recomiendan la marca.
- 43% de los consumidores dicen que una respuesta directa a sus preguntas es lo más importante en una red social. 31% espera que la red social le provea acceso directo a representantes de atención al cliente o expertos en el producto.
- 86% de los consumidores de atención al cliente esperan una respuesta respecto a su queja.

¿Qué buscan los consumidores de redes sociales?

Una respuesta rápida a sus problemas. Según un estudio de Edison (como se cita en Seiter, C. 2014), 42% de los consumidores esperan una respuesta dentro de una hora, y un 32% la esperan dentro de 30 minutos.

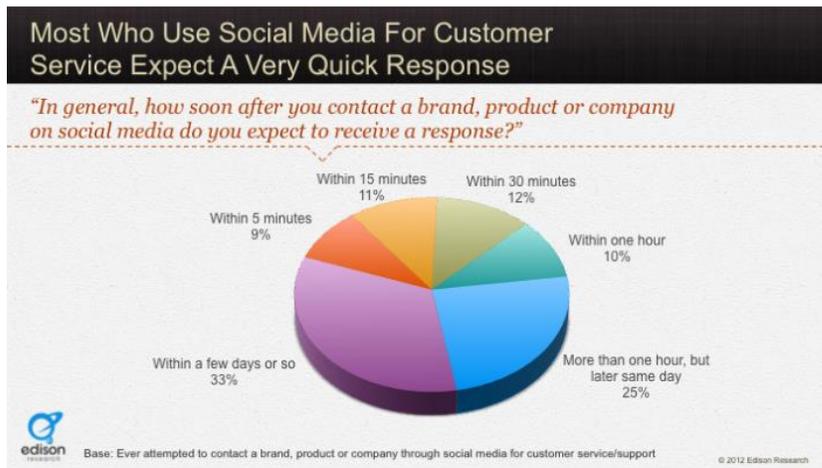


Figura 4. De *Most Who Use Social Media For Customer Service Expect A Very Quick Response*, por Seiter, C., 2014. Recuperado de: [http://www.huffingtonpost.com/courtney-seiter/the-complete-guide-to-usi\\_b\\_5556188.html](http://www.huffingtonpost.com/courtney-seiter/the-complete-guide-to-usi_b_5556188.html)

A pesar del crecimiento de las redes sociales como canal de servicio al consumidor, según una encuesta de Deloitte (Hootsuite.com, 2014), sólo el 33% de los contact centers tienen una plataforma de servicio al cliente por redes sociales. En muchas empresas, la responsabilidad del servicio al consumidor recae en Marketing o Comunicaciones Corporativas, quienes tienen la mayor experiencia en monitoreo de medios e engagement. Sin embargo, carecen de recursos para lidiar con todos los pedidos de los consumidores.

Asimismo, en una encuesta realizada por Social Media Today (Hootsuite.com, 2014), el 41% de los profesionales de redes sociales dicen que se demoran en responder a los consumidores debido al tiempo que lleva encontrar la respuesta o solución a las preguntas.

### Factor de inmediatez

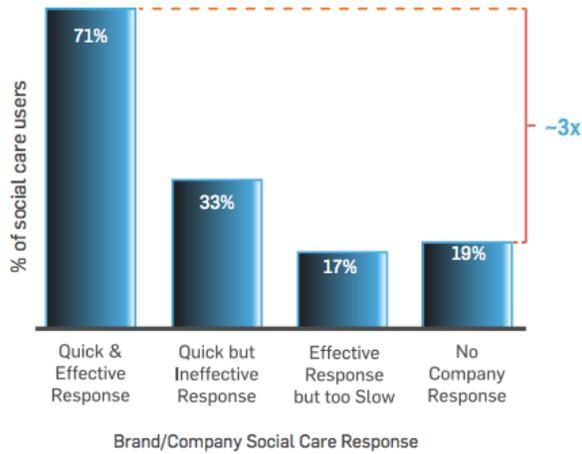
Según una investigación de Edison (Hootsuite.com, 2014), 32% de los encuestados esperan una respuesta dentro de los 30 minutos, y 42% dentro de los 60 minutos. 57% de los que se han contactado con empresas a través de las redes sociales esperan el mismo tiempo de respuesta a la noche, los fines de semana, o durante el día en la semana.

Aun cuando los problemas no pueden ser resueltos de inmediato, las empresas deben responder compartiendo el sentimiento de urgencia que tiene para los consumidores. En la era de la inmediatez de las redes sociales, los consumidores tienen a considerar el tiempo de respuesta como indicador de cuánto valoran su negocio las empresas.

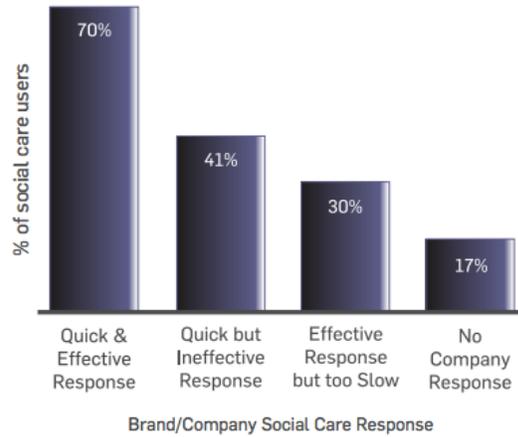
En el primer gráfico (*Figure 5*) de la figura 5 a continuación, se ve que el 71% de los consumidores que han acudido a las redes sociales para ser atendidos recomendaría la marca si obtienen una respuesta rápida y efectiva, el 33% lo harían si la respuesta es inefectiva pero rápida, el 17% recomendarían la marca si la respuesta es efectiva pero muy lenta, y el restante 19% lo haría aún sin haber recibido respuesta por parte de la empresa. De ahí que se deduce que el factor de inmediatez es clave, hasta se podría asumir que es más importante que la efectividad en la respuesta.

En el segundo gráfico (*Figure 6*) se ve que el 70% de los consumidores que ha solicitado atención a través de las redes sociales, volvería a comunicarse por el mismo canal si obtiene una respuesta rápida y efectiva, el 41% si obtiene una respuesta rápida pero inefectiva, el 30% si la respuesta fue efectiva pero muy lenta, y el 17% se comunicaría otra vez por redes sociales aún sin haber recibido respuesta.

**FIGURE 5:** LIKELIHOOD USER WOULD RECOMMEND BRAND TO OTHERS BASED ON MOST RECENT SOCIAL CARE EXPERIENCE



**FIGURE 6:** LIKELIHOOD USER WOULD USE SOCIAL CARE AGAIN BASED ON MOST RECENT SOCIAL CARE EXPERIENCE



*Factor de inmediatez. Figura 5. De The complete guide to using social media for customer service, por Seiter, C., 2014. (Artículo de blog). Recuperado de <http://www.huffingtonpost.com/courtney-seiter/the-complete-guide-to-using-social-media-for-customer-service>*

## Consistencia

Los consumidores esperan una atención consistente en todos los puntos de contacto. Según Accenture Global ConsumerPulse Survey (Hootsuite.com, 2014), 91% de los encuestados se frustran al tener que contactar a las empresas en repetidas oportunidades a la empresa por la misma razón, y 89% se frustran por tener que explicar su problema varias veces.

Los consumidores son más sensibles respecto de su experiencia con la empresa a través de las redes sociales que por medio de otro canal. De la misma manera los consumidores son sensibles si se los atiende mal. Más de 4 de cada 5 consumidores que han acudido a las redes sociales para ser atendidos no compran si se los atiende mal (Hootsuite.com, 2014).

Los usuarios de las redes sociales también suelen compartir sus experiencias con los demás consumidores, ya sea en línea o no. Según American Express (Hootsuite.com, 2014), las personas que han sido atendidas a través de las redes sociales le cuentan a un promedio de 42 personas sobre sus experiencias positivas, y a un promedio de 53 personas las experiencias negativas. Mientras que la población general cuenta a 15 y 24 personas respectivamente.

Dado que cualquier persona puede compartir o hacer re-tweet, cada interacción tiene potencial de ser viral. Por eso las empresas deben considerar el impacto de las interacciones negativas. A nivel global 45% de los usuarios de Facebook dicen preguntar a sus amigos sobre lo que opinan de determinados productos o servicios antes de comprar (Hootsuite.com, 2014).

Aumentar la satisfacción del consumidor.

Gran parte de las quejas compartidas en las redes sociales son el resultado de la provisión de servicios de baja calidad (Hootsuite.com, 2014). Algunos consumidores se ven motivados a expresar sus emociones en público respecto a malas experiencias y otros simplemente buscan que la empresa le preste atención por medio de las redes sociales cuando otro canal no funciona.

Un análisis de 2000 quejas online que se recibieron en 10 industrias diferentes arrojó que el 71% de ellas tiene que ver con fallas en la atención al cliente por los canales tradicionales (Hootsuite.com, 2014).

Las compañías no sólo deben responder rápidamente para evitar un efecto viral negativo, sino también para dar vuelta la situación y convertir interacciones negativas en positivas. De hecho, un estudio de Harris Interactive (Hootsuite.com, 2014) descubrió que cuando las empresas resuelven el problema de los consumidores en las redes sociales, un tercio de ellos borra su comentario negativo o lo reemplaza por uno positivo. Casi un quinto de ellos llegan a ser consumidores leales y compran nuevamente.

## Cultivar fans de la marca

Las marcas también pueden capitalizar las experiencias positivas al convertir a los consumidores satisfechos en fans. De los consumidores que reciben atención por las redes sociales 48% muestran su gratitud o elogios a la marca luego de recibir una atención de calidad (Hootsuite.com, 2014).

Las redes sociales ofrecen a las empresas la posibilidad de reconocer a los consumidores que promocionan la marca y difundir un mensaje positivo a una audiencia mayor.

Si la atención al consumidor y el marketing trabajan de forma colaborativa siguiendo una estrategia común de engagement, la organización logrará guiar a los consumidores a convertirse en fans y logrará maximizar la influencia en las redes sociales.

## Responsabilidad compartida entre departamentos

Los consumidores no ven departamentos, sino marcas. Por eso las empresas deben eliminar barreras internas para mejorar la eficiencia en la atención y aumentar la satisfacción del consumidor (Hootsuite.com, 2014).

Todos los departamentos deben colaborar con el servicio al consumidor para responder rápidamente por las redes sociales.

Para poder implementar un servicio al consumidor por medio de las redes sociales que sea exitoso, se debe implementar una estrategia que contemple (Hootsuite.com, 2014):

- Una plataforma de redes sociales donde equipos de diferentes departamentos colaboren con el monitoreo de las interacciones y el engagement con los consumidores.

- La organización debe diseñar un mapa de procesos y asignar la responsabilidad de:
  - Monitorear las interacciones y menciones
  - Filtrar, priorizar y derivar pedidos o reclamos
  - Identificar el feedback que no es publicado directamente en la cuenta de servicio al consumidor
- Entrenamiento: los equipos de servicio al consumidor deben capacitarse en:
  - Procesos cros-funcionales
  - Uso de la plataforma
  - Lineamientos respecto a cómo debe responder la marca por escrito y por voz
  - Regulaciones respecto al cumplimiento de la protección de la información
  - Las características de diferentes canales sociales

Las redes sociales pueden ayudar a hacer *upsell* de productos o capturar oportunidades de venta tanto como los contact centers, pero con un **valor agregado** (BenMark, G. 2014):

- A través de las redes sociales se educa a los consumidores a utilizar el sitio web de la empresa, en lugar de llamar o visitar las oficinas, lo cual efectiviza el servicio.
- En promedio, atender al consumidor a través de un llamado cuesta entre USD6-8, mientras que una interacción a través de las redes sociales cuesta menos de USD1.
- Mediante la implementación de una plataforma de gestión de la atención a través de las redes sociales, se reduce la cantidad de agentes y aumenta la eficiencia del trabajo, ya que los agentes pueden gestionar mayor cantidad de interacciones de forma ordenada y sistemática. De hecho, según Gartner en un informe realizado por Sparkcentral (2014), el agente de redes sociales puede gestionar interacciones 4 a 8 veces más que el agente del call centre.

Un nivel mayor de eficiencia en la atención al cliente promueve una mayor fidelidad y atrae nuevos consumidores, sostienen Walsh y Godfrey (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 60). Hoy las redes sociales ofrecen a las empresas un gran potencial para **fortalecer sus relaciones con los clientes** y, a través de ello, **incrementar la ganancia, reducir costos y ser más eficientes**, según Baird y Parasnis (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 4).

Las redes sociales colaboran en la generación de un **vínculo de confianza** con el consumidor a través de las repetidas interacciones y relaciones a largo plazo, afirma Holmes (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M. 2013, p. 78). El fortalecimiento de las relaciones ocurre al compartir y diseminar información entre diferentes elementos de una marca, los cuales decrecen la información asimétrica, reducen la incertidumbre y aumentan la predicción de una marca. 71% de los consumidores que han tenido una buena experiencia a través de las redes sociales, tienden a recomendar la marca, según Sparkcentral (2014).

Otra ventaja de implementar las redes sociales es que la marca pasa de ser pasiva respecto a que espera a que los clientes se acerquen, a ser activos y acercarse a ellos directamente. Según Salesforce (2013), esto genera una relación más personalizada entre la marca y el consumidor. Incluso, se logra tener defensores y fans de la marca.

Cuando las empresas consiguen generar **experiencias personalizadas**, los consumidores son más propensos a comprometerse y compartir su información personal, y confían más en la empresa, afirman Reichheld y Schefter (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 36).

Las empresas cuya estrategia es de diferenciación por los niveles de servicio, buscan superar las expectativas de los clientes y poder diferenciarse de los competidores, para lo cual es necesario conocerlos primero, saber qué necesitan, qué quieren y qué esperan.

## **6.9) Redes sociales en las que se basará la investigación: Facebook y Twitter**

Twitter es una herramienta de publicaciones online que las organizaciones utilizan para generar engagement con sus seguidores y como una extensión de la atención al cliente. En Twitter se pueden difundir noticias a través de tweets, los cuales permiten 140 caracteres, tal como titulares de noticias (American Association of CommunityColleges. 2011, p. 6).

Facebook es una herramienta útil para fotos, videos, anuncios y para sondeo de opiniones a través de encuestas o tópicos publicados en páginas o grupos. Se aconseja que los equipos de comunicaciones tengan un plan para los diferentes tipos de actualizaciones que pueden subirse a la página. Una de las ventajas de Facebook es que permite a los usuarios a debatir sobre tópicos y compartir información entre ellos, por lo que la organización no siempre tiene que intervenir en todos los casos, los consumidores informan o educan por la empresa. Sin embargo, se debe monitorear la información que se comparte para asegurarse de que sea correcta para evitar malos entendidos y que se afecte la imagen (American Association of CommunityColleges. 2011, p. 7).

En Twitter se pueden publicar actualizaciones cortas con links que redirijan a una página donde esté publicada la información completa. Por eso a Twitter se lo identifica como servicio de micro-blogging, es un híbrido entre una herramienta de mensajes instantáneos y blogs, en 140 caracteres se envía una noticia instantánea como titular, a ser ampliada en blogs o sitios web a través de un enlace. (American Association of CommunityColleges. 2011, p. 4).

En situaciones de crisis se debe estar alerta y se debe trabajar de forma proactiva respecto a la difusión de información. Por ejemplo en la industria de las aerolíneas, en los casos de demoras de vuelos, cancelaciones o situaciones de emergencia, los fans aprecian aún más las actualizaciones respecto a los servicios, por lo que es recomendable dar información en lugar de evitar hablar del tema.

Twitter tiene una ventaja significativa ante Facebook ya que disemina información por medio de re-tweets. Cuando un seguidor vuelve a postear el tweet de la empresa,

todos los seguidores de esa persona ven la información. Comparado a Facebook donde 100 fans representan una audiencia de aproximadamente 100 fans, los re-tweets pueden llegar a muchas personas más. (American Association of CommunityColleges. 2011, p. 4, 6).

Respecto a la información en Facebook, una vez que una organización tiene su página y su perfil completo, la “pared” de esta herramienta es como un boletín de información. Los fans también pueden contribuir publicando información en la “pared”, lo cual fomenta el diálogo y la creación de comunidades online. (American Association of Community Colleges. 2011, p. 7).Otrascaracterísticadistintivas de Facebook y Twitter, segúnCrymble, A. (2010):

	<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>
<b>Costo</b>	Gratis	Gratis
<b>Cantidad de usuarios</b>	350 millones	100 millones
<b>Rango de edad que utiliza en mayor medida la red</b>	Menores de 30 años	35-54 años
<b>Máxima cantidad de caracteres</b>	1000 caracteres	140 caracteres
<b>Nivel de apertura al</b>	Páginas personales-abiertas a los amigos Páginas profesionales - abiertas	Cuentas protegidas-abiertas a los seguidores Cuentas no protegidas-abiertas a

público	a todos los usuarios	todos los usuarios
---------	----------------------	--------------------

Figura 6. DeAn Analysis of Twitter and Facebook Use by the Archival Community. The Journal of the Association of Canadian Archivists, p. 6, porCrymble, A., 2010. Archivaria 70. Recuperado de: <http://www.crymble.ca/adam/cv/publications/Crymble-Archivaria.pdf>

### 6.10) Las redes sociales y las aerolíneas

Según SocialBakers la industria de la aerolínea es una de las más devotas en Facebook y Twitter. A continuación se observan los mercados donde más se atiende al consumidor a través de Facebook y Twitter, y donde las comunidades online demandan mayor atención según SocialBakers.

Según Socialbakers.com (2014) las industrias con mayor atención al consumidor a través de Facebook y Twitter son:

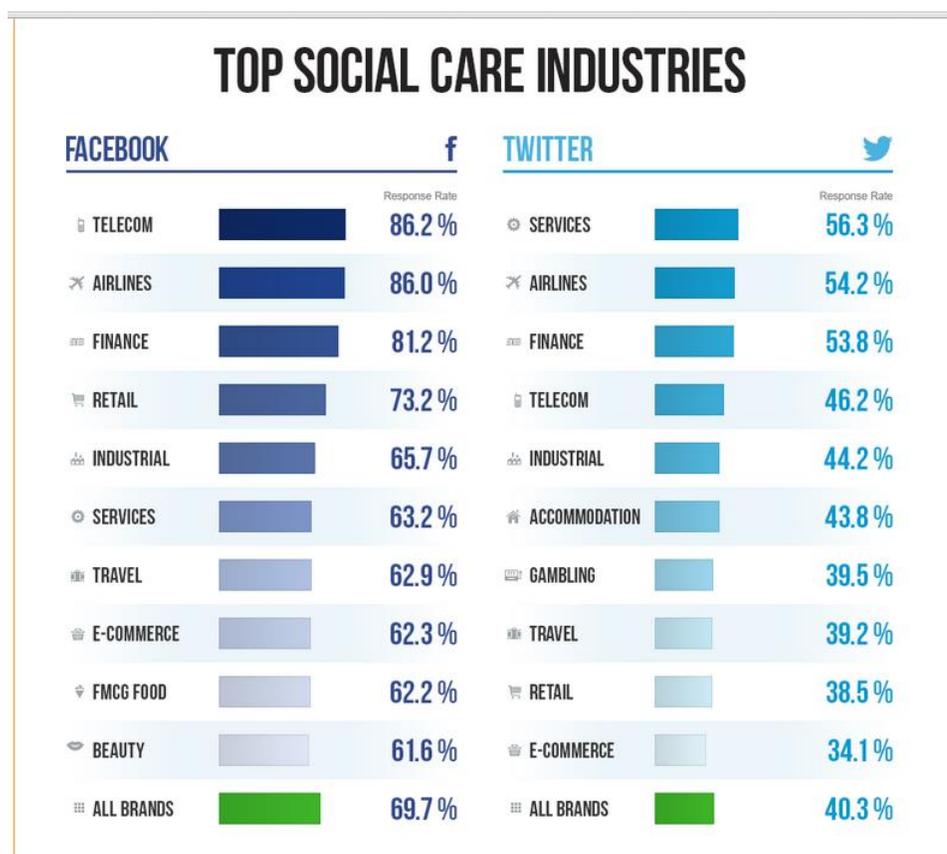


Figura 7. De *Socially Devoted* - Q3 2014, por Socialbakers.com, 2014. (Artículo en blog).  
 Recuperado de:

<http://www.socialbakers.com/resources/socially-devoted/q3-2014/>

Las aerolíneas con el 84% de índice de respuesta están en la cima del ranking de industrias con mayor servicio al consumidor a través de Facebook, y están con un 58,4% en el segundo lugar en el ranking de Twitter.

Demanda de atención al consumidor en Facebook y Twitter, según la industria (Socialbakers.com, 2014):

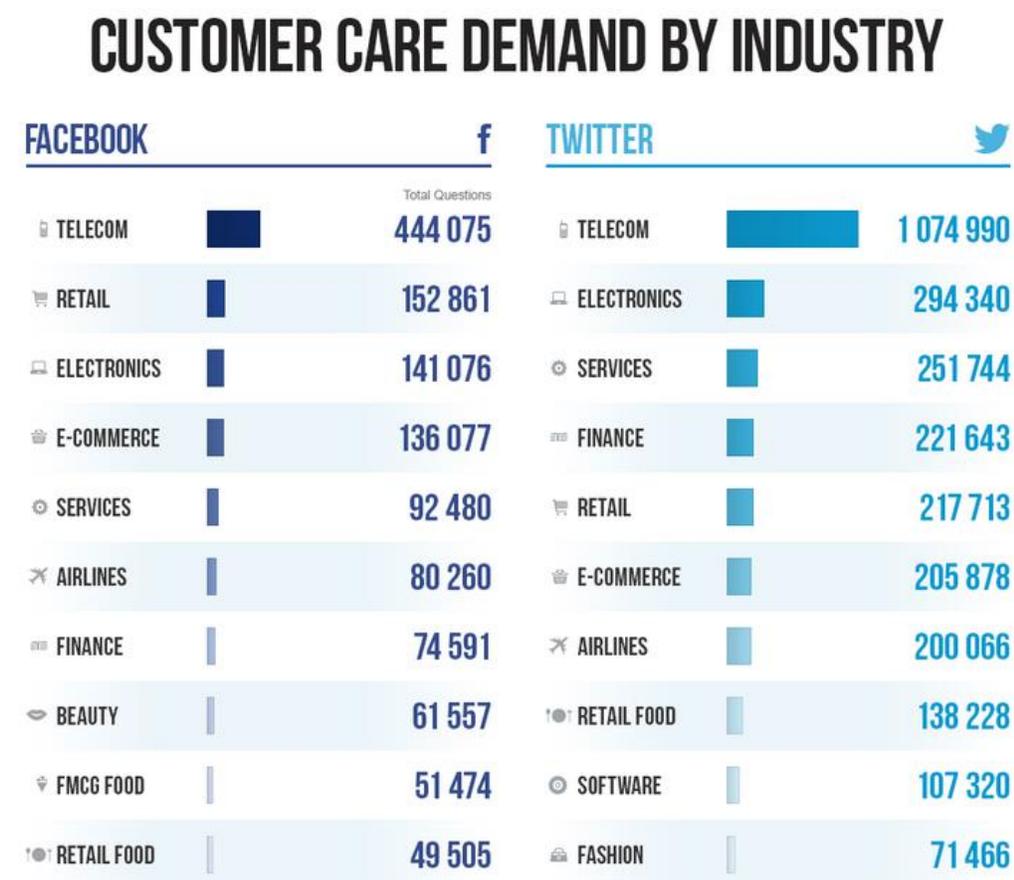


Figura 8. De *Top Social Care Industries*. Socially Devoted - Q3 2014. Por Socialbakers.com, 2014. (Artículo en blog). Recuperado de: <http://www.socialbakers.com/resources/socially-devoted/q3-2014/>

### **6.11) Sobre las aerolíneas**

Descripción del rubro aerolíneas:

De acuerdo con Jones & Sasser (como se cita en Tolpa, E., p. 12), hay dos estrategias de diferenciación: por precio o por servicio. Las aerolíneas cuya estrategia de diferenciación es por servicio completo se caracterizan por tener amplias redes, aeropuertos principales y programas de pasajero frecuente. Estas aerolíneas se enfocan a los clientes que viajan por placer o negocios y les ofrecen tanto viajes cortos como largos.

La aerolínea en estudio entra dentro de la categoría de aerolínea de lujo ya que ofrece primera clase, clase ejecutiva y económica y servicios adicionales como spa a bordo, duchas, bar. Este tipo de aerolíneas suelen tener alianzas tácticas en lugar de globales.

Chang & Yeh (como se cita en Tolpa, E., p. 18) sostienen que la calidad de servicio es lo que define la elección de una aerolínea. Para Kostama & Toivonen (como se cita en Tolpa, E., p. 20) hay tres formas de involucrar a los usuarios en el diseño del servicio: escuchando, entendiendo y dialogando con los usuarios.

Ejemplos:

Finnair lanzó el proyecto Quality Hunters (como se cita en Tolpa, E., p. 20) a través del cual seleccionaron a un número de participantes que estaban viajando el mundo con Finnair y Oneworld Alliance para descubrir que aspectos constituían la calidad y cómo mejorar la satisfacción del cliente. En base a esta investigación, Finnair saca una galería y un libro de imágenes en el aeropuerto de Finlandia.

Hoy en día la ventaja competitiva de ofrecer servicios diferenciados permite abrir nuevos mercados, especialmente cuando la tecnología se desarrolla de forma rápida y constante para el desarrollo de nuevos servicios.

La innovación en los servicios también sucede a través de la red y el desarrollo del conocimiento (como se cita en Tolpa, E., p. 20).

### **6.12) Las redes sociales y las innovaciones en el mercado de las aerolíneas**

KLM lanzó KLM Meet&Seet (como se cita en Tolpa, E., p. 21) para que los pasajeros de vuelos largos puedan ver los perfiles sociales de otros pasajeros, como Facebook y LinkedIn) y que en base a sus gustos puedan elegir sentarse al lado de quien prefirieron.

Además, KLM ofrece una opción para gestionar el tipo de información que el pasajero quiere ver de otros pasajeros y elimina toda esta información 48 horas después del vuelo.

Por otro lado, AirBaltic lanzó un programa similar llamado SeatBuddy, según Simpliflying.com (como se cita en Tolpa, E., p. 21) mediante el cual el pasajero selecciona si prefiere elegir descansar durante el vuelo, tener una charla de negocios o concentrarse en trabajar. Además el programa permite elegir si quien se sienta al lado debe hablar el mismo idioma, trabajar en el mismo rubro o compartir el mismo hobby. El usuario puede guardar su perfil personal y usarlo en otros programas de pasajero frecuente.

Otro ejemplo es el de Lufthansa, la aerolínea usa social media para su servicio FlightGreetings en el sitio Flight-Greetings.com (como se cita en Tolpa, E., p. 21) y ofrece a los pasajeros compartir detalles sobre su destino de viaje y obtener consejos.

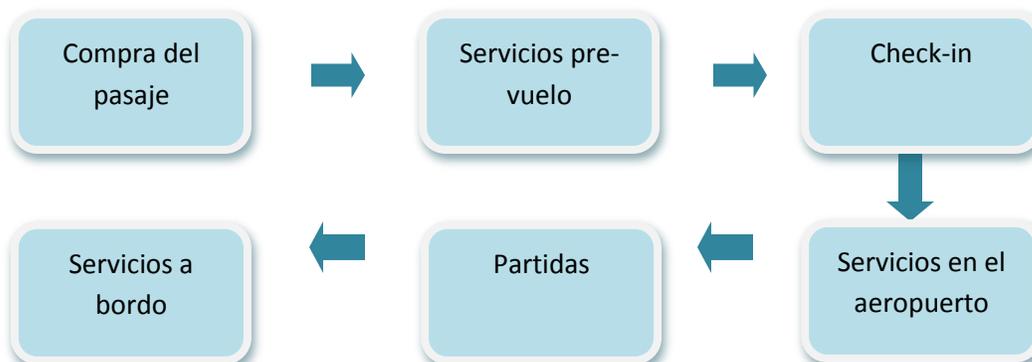
Estos nuevos servicios representan una nueva generación de servicios de innovación y su impacto en la satisfacción y el servicio al cliente aún está por descubrirse.

### 6.13) Sobre los servicios de las aerolíneas

La calidad de servicio en el rubro de las aerolíneas es ampliamente discutida, un paso en falso generalmente desemboca en la crítica pública. La tasa de mal manejo de equipaje llegó a 6.5 cada 1000 pasajeros en 2006 y la tasa de arribos demorados cayó según Tiernan (como se cita en Tolpa, E., p. 32) en Estados Unidos. En la Unión Europea se han tomado muchas medidas para mejorar la calidad del servicio y la desregulación del rubro les dio a los pasajeros de la Unión Europea más derechos en caso de demoras o cancelaciones de vuelos para compensar los fallos en el servicio. A partir de ese momento, el número de quejas ha aumentado ya que los consumidores sienten mayor poder sobre su propia experiencia con las aerolíneas (como se cita en Tolpa, E., p. 33).

El proceso del servicio de las aerolíneas:

A continuación se ilustra un proceso del servicio basado en la experiencia de reservar vuelos y tomando como ejemplo los vuelos AY0715 / AY0718, Helsinki-Prague-Helsinki, de Finnair en abril de 2012 (como se cita en Tolpa, E., p. 37), como también discusiones sobre la experiencia de la realización de un focusgroup.



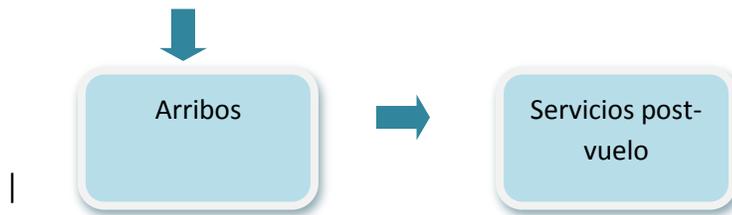


Figura 9. De *Measuring Customer Expectations of Service Quality*:

*case Airline Industry*, p. 37, por Tolpa, E., 2012, Finlandia: Aalto University. (Tesis de maestría). Recuperado de: [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12898/hse\\_ethesis\\_12898.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12898/hse_ethesis_12898.pdf)

Cada uno de estos servicios representa un punto de contacto donde se genera una interacción con el cliente y donde se puede agregar más valor.

Los servicios que brindan las aerolíneas no son solo provistos por éstas sino que diferentes proveedores están comprometidos en el proceso. Las aerolíneas proveen el transporte en sí, mientras que los servicios de venta de pasajes, servicios a bordo como catering, servicios de equipaje, servicios técnicos, duty free y check-in pueden ser provistos por una tercera parte. En el caso de la aerolínea en estudio, en casi todos los aeropuertos ofrece sus propios servicios de venta de pasajes, catering (provisto por una de las empresas del grupo del cual la aerolínea es parte), servicios de equipaje y check-in.

Según Chang & Yeh (como se cita en Tolpa, E., p. 38) una forma de medir la calidad del servicio es definir el número de atributos distintivos.

#### **6.14) Atributos del servicio en el rubro de las aerolíneas**

Para definir los atributos se tomó de ejemplo el modelo de Chang & Yeh (como se cita en Tolpa, E., p. 38, 39) y se lo adaptó al proceso de la aerolínea.

## Compra del pasaje

- Facilidad, precisión y tiempo que toma realizar la reserva
- Variedad de métodos de pago
- Asistencia durante el proceso de la reserva

## Check-in

- Facilidad, precisión y rapidez del check-in
- Disponibilidad de más de una opción para realizar el check-in
- Asistencia en caso de ser requerida

## Servicios pre-vuelo

- Opciones de gestión de la reserva para cambios, cancelaciones, pedidos específicos o para realizar otras reservas secundarias (chofer, comidas, asientos)
- Facilidad para la gestión de la reserva
- Asistencia pre-vuelo
- Información general del vuelo

## Partidas

- Partida a tiempo
- En el caso de una demora, la aerolínea debe dar todos los detalles necesarios como el tiempo de espera, la razón, la entrega de vouchers para comida y/o hotel, el cambio en las reservas, los que sean aplicables.

## Servicios a bordo

- El sistema de entretenimiento

- La calidad de la comida y la bebida
- La venta de productos libres de impuesto
- El servicio de las azafatas
- Las comodidades del avión y de los asientos

#### Arribos

- Llegada a tiempo
- En el caso de una demora, la aerolínea debe dar todos los detalles necesarios como el tiempo de espera, la razón, la entrega de vouchers para comida y/o hotel, el cambio en las reservas, los que sean aplicables.

#### Servicios post-vuelo

- Entrega de equipaje en tiempo y forma

#### Servicios complementarios

Chang & Yeh no mencionan servicios complementarios como un tipo de servicio además de los anteriormente mencionados, sin embargo, a continuación se detallan los servicios complementarios que no entran en las otras categorías pero que se consideraron para el presente trabajo de tesis y la investigación, ya que los consumidores demandan atención en relación a estos.

- Servicio de chofer
- Servicio de pasajero frecuente
- Voucher de alojamiento y comidas
- Productos promocionales de la marca de la tienda oficial

El caso de éxito de la aerolínea KLM demuestra cómo la implementación de las redes

sociales como estrategia de marketing y de atención al cliente logra aumentar la eficiencia en la atención, reducir costos operativos, descubrir insights, apoyar a las ventas y ofrecer un servicio de mayor calidad.

Según Viaene y Cumps (2005), en primer lugar el objetivo de KLM fue disminuir el tiempo de resolución de problemas de los consumidores a un día, y que el tiempo de espera de la primera respuesta sea menor a una hora. Hoy en día KLM ha reorganizado las funciones de marketing y atención al cliente para dar soporte a las redes sociales y ya cuenta con una central de redes sociales.

Para diferenciarse de los competidores, KLM ofrece una experiencia de servicio superior a través de las interacciones con los consumidores mediante las redes sociales. Cada interacción es tomada como una oportunidad de atraer a los consumidores prospectos.

KLM implementó la integración de las redes sociales con el CRM con el objetivo de identificar y reconocer a los consumidores en cada interacción, mejorar la recolección de información y crear una plataforma de gestión sistemática .

## **7. Método**

El presente trabajo de investigación es una **propuesta de intervención**, y como tal, sugiere establecer un diagnóstico de un problema real a resolver a través de la propuesta de solución.

Tipo de investigación: mixta

Se decidió realizar una investigación mixta donde se incluyen métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Los métodos de recolección cualitativos permiten describir cómo afecta a los consumidores la implementación de un nuevo canal de atención, cómo interactúan los consumidores con la marca a través de las redes sociales, cuál es la diferencia con la atención telefónica y por e-mail, y descubrir insights del comportamiento de las comunidades en línea.

Los métodos de recolección cuantitativos extraídos de las interacciones a través de las redes sociales arrojan información útil para el contact centre al medir en qué porcentaje se reciben quejas, preguntas, pedidos y cumplidos, en qué porcentaje los agentes de redes sociales los resuelven, en qué medida los consumidores quedan satisfechos, en qué porcentaje la solución se deriva a otro departamento, entre otras preguntas. Esta información permite hacer un diagnóstico de la situación actual para proponer mejoras.

Además, los métodos de recolección de datos cuantitativos permiten mostrar en qué medida aumenta la eficiencia del contact centre por la implementación del nuevo canal de atención por redes sociales.

La investigación es deductiva ya que se irá de lo general, a partir de las teorías e investigaciones existentes, hacia la situación particular de la aerolínea en estudio.

Se realizó una investigación individual desde dentro del contact centre, trabajando directamente en el equipo de redes sociales.

## **7.1) Actividades a desarrollar**

7.1 Análisis de la primera fase de implementación de las redes sociales como canal de atención al cliente en una aerolínea con base en Dubái

7.2 Proponer mejoras

7.3 Analizar cómo el competidor KML implementó el Social CRM y proponer tomar este caso de éxito como ejemplo para la futura aplicación del social CRM en la aerolínea en estudio

7.4 Describir métodos efectivos de medición de resultados.

## **Método que se utilizará para desarrollar la investigación**

### Método de recolección de datos

- Descriptivo-cualitativo

Estudio Netnográfico:

Según Kozinets (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 16) la netnografía es el estudio etnográfico de las comunidades online. La etnografía es una forma de estudio que evolucionó de la antropología y del estudio cerrado de las sociedades. Se describe generalmente como observación participante, y es aquí donde el investigador se convierte en un miembro del grupo o de la situación observada. El objetivo es entender la situación desde dentro, desde la perspectiva de las personas que están en esa situación. El investigador comparte las mismas experiencias que el sujeto.

Según Kozinets (2002), los investigadores de mercado usan una variedad de métodos para estudiar a los consumidores. Los métodos cualitativos son particularmente útiles para revelar el mundo simbólico que subyace las necesidades, deseos, significados y elecciones. Los métodos cualitativos más populares son el focus group, las entrevistas personales y la etnografía orientada al mercado.

La netnografía o etnografía sobre internet, es una metodología de investigación cualitativa que adapta las técnicas de investigación etnográficas para el estudio de la cultura y comunidades que emergen de las comunicaciones en línea. (Kozinets, 2002)

Como técnica de estudio de mercado, la netnografía usa la información pública disponible en internet para identificar y entender las necesidades y lo que influye en las decisiones de grupos de consumidores en línea relevantes.

La netnografía le provee a los investigadores de mercado una ventana hacia comportamientos de los consumidores. (Kozinets, 2002)

Según Kozinets (2002), la netnografía es un método autónomo para rastrear el comportamiento de las comunidades online. Es una forma de entender el discurso y las interacciones de las personas que participan activamente en línea.

Las experiencias de las comunidades en línea son significativamente diferentes de las experiencias cara a cara, y la experiencia del investigador también lo es.

En primer lugar, entrar en una cultura o comunidad en línea es diferente en términos de accesibilidad, acercamiento y lapso de inclusión. La participación y la observación son diferentes en línea que en persona.

En segundo lugar, coleccionar información cultural y analizarla tiene sus desafíos y oportunidades diferentes cuando se trata de comunidades en línea. La idea de tomar notas de campo también cambia, así como la cantidad de información recolectada.

La habilidad de aplicar herramientas y técnicas analíticas cambia cuando la información ya está en formato digital. La forma de tratar la información puede ser diferente.

Por último, hay algunos procedimientos éticos utilizados para trabajos de campo cara a cara que pueden traducirse fácilmente para los trabajos en línea.

En la presente tesis, a través de la netnografía se describirá cómo fue la primera etapa de implementación de las redes sociales como nuevo canal de atención al cliente, qué desafíos se enfrentaron, cómo fue recibido este canal por los destinatarios. En el período de realización de la investigación, la autora trabajaba como miembro del equipo de atención al cliente a través de las redes sociales e interactúa a diario con los consumidores.

La netnografía permite descubrir insights sobre el consumidor a través de (Kozinets, R. 2010):

- La descripción del mercado, los segmentos y sus atributos
- La comprensión realista de las comunidades online, las categorías, tendencias, símbolos, imágenes. Permite categorizar datos para su análisis.
- El entendimiento de las elecciones de los consumidores - descubre quiénes influyen, quienes adoptan y el efecto “de boca en boca”.
- El análisis del lenguaje de los consumidores
- Analizar innovaciones propuestas por el consumidor

### El futuro de la netnografía

Según Bartl (2013) uno de los beneficios de la netnografía es la posibilidad de acceder a información no filtrada ni sesgada de usuarios comprometidos. Debido al gran volumen de interacciones y el diálogo online respecto a los productos, servicios y la marca, los encargados de marketing e innovaciones pueden obtener insights profundos de las experiencias y los problemas que tienen los consumidores, y de las soluciones que se les ofrecen.

Con el objetivo de identificar ideas y opiniones establecidas del target en general (el público objetivo que se comunica en internet y el que no) y no sólo de la comunidad

online, se deben realizar investigaciones de mercado cuantitativas para complementar los resultados obtenidos del análisis netnográfico (Bartl, 2013)

Los software de análisis de datos de las comunidades online pueden “entender” el lenguaje y leer entre líneas la voz del consumidor, sin embargo, gran parte del trabajo está hecha por los investigadores que analizan los datos obtenidos. En el futuro el soporte de la tecnología hará la netnografía más eficiente pero no debe de perderse el énfasis en los métodos cualitativos. (Bartl, 2013)

En el trabajo de tesis, se han hecho descripciones numéricas sobre el estado de la situación actual, para elaborar un diagnóstico y luego proponer mejoras.

Dentro del estudio netnográfico, se desarrolló el análisis cuantitativo para medir resultados de la primera fase de implementación. De la observación, se categorizaron respuestas y se realizó un análisis de los datos.

## **8. Resultados**

### **8.1) Análisis de la primera etapa, efectos sobre la satisfacción del consumidor y sobre la eficiencia del contact center**

En alineación a los objetivos 1, 2 y 3, a continuación se analizará la primera fase en la que se inició la implementación de las redes sociales como canal de atención al cliente, se describirá el efecto en la satisfacción del consumidor y en la eficiencia del contact center al implementar las redes sociales. Asimismo, se propondrán mejoras en los procesos.

Para el propósito del desarrollo de la tesis se tomaron 300 registros de interacciones en Facebook, y otros 300 en Twitter. Cada interacción representa una conversación entre la aerolínea y un consumidor.

Las interacciones fueron tomadas al azar durante los meses de marzo a septiembre de 2014.

Los registros se obtuvieron de la plataforma de gestión de redes sociales que utiliza la aerolínea.

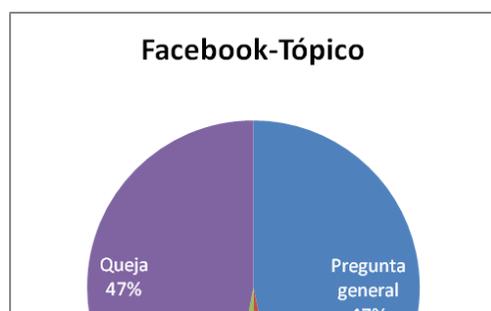
- **Tipo de interacciones**

Luego de realizar un análisis netnográfico de las interacciones de Facebook y Twitter, se notó que de un total de 300 registros recolectados de Facebook, un 47% son preguntas generales, otro 47% son quejas, mientras que un 3% son pedidos y otro 3% son cumplidos. Ver figura 9, Gráfico – Facebook 1.

En Twitter, de 300 registros recolectados, 38% son preguntas, 21% son quejas, 18% pedidos, otro 18% cumplidos y 6% son comentarios (expresión de opinión al azar que no está relacionada directamente con una pregunta, pedido, queja o cumplido, y que no espera respuesta. Por ejemplo, aquellos comentarios que se encuentran por el sistema de búsqueda de la plataforma online, que no están dirigidos a la aerolínea, sino que el individuo hace una mención a la empresa). Ver figura 9, Gráfico – Twitter 1.

**Figura 10:**

**Gráfico – Facebook 1**



**Gráfico – Twitter 1**

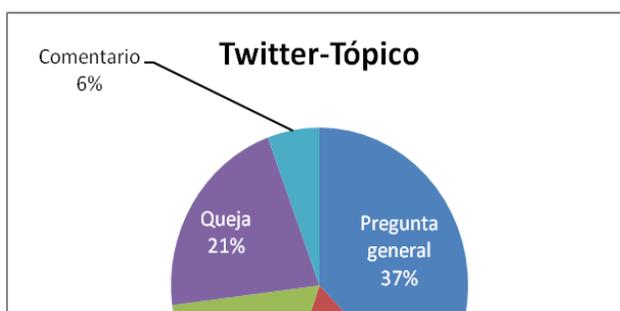


Figura 10. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

- **¿Por qué los consumidores acuden a las redes sociales de atención al consumidor de la aerolínea?**
  1. Del análisis de resultados en el estudio netnográfico se mostró que la mayoría los consumidores utilizan las redes sociales en búsqueda de información ya que las preguntas representan el mayor porcentaje de interacciones.
  2. Seguido por las quejas, por lo que los consumidores de la aerolínea en estudio buscan en segundo lugar la asistencia a sus problemas.
  3. En tercer lugar, los consumidores acuden a las redes sociales para realizar pedidos, ya sea sobre los servicios pre-vuelo, otros servicios complementarios o sobre la compra del pasaje, como se mostrará más adelante.

4. Por último, los cumplidos y los comentarios generales representan un porcentaje menor de interacciones.

Los comentarios positivos, ya sea cumplidos o comentarios generales, se ven mayormente en la página del Twitter oficial, no en el de ayuda al cliente, o se ve en la cantidad de seguidores en Twitter y fans en Facebook, más los “me gusta” en los posts de Facebook.

Por el contrario, en el perfil de Twitter y Facebook de ayuda al cliente, se esperan mayor cantidad de interacciones relacionadas a preguntas o problemas a resolver, sin embargo, sería incorrecto deducir que la mayoría de los consumidores online están insatisfechos o tienen problemas respecto al servicio, ya que justamente este canal está para asistir y dar información.

En este sentido, se ha observado que el tono de la respuesta a las interacciones es de asistencia o informativa, para responder a preguntas, quejas y pedidos, y la minoría amigable para cumplidos o comentarios.

- **Tiempo de respuesta**

Se observó que dado que el canal de atención al cliente por redes sociales está operativo de 8am a 8pm (GMT +4), el tiempo de respuesta promedio en Facebook es de 3 horas y media, y en Twitter de 3 horas aproximadamente. Esto se debe a que durante el horario de trabajo se responde rápidamente, con excepción de los casos en que se requiere una investigación en coordinación con otros departamentos, pero los mensajes que llegan luego del horario de atención quedan sin ser respondidos por horas y algunos por medio día.

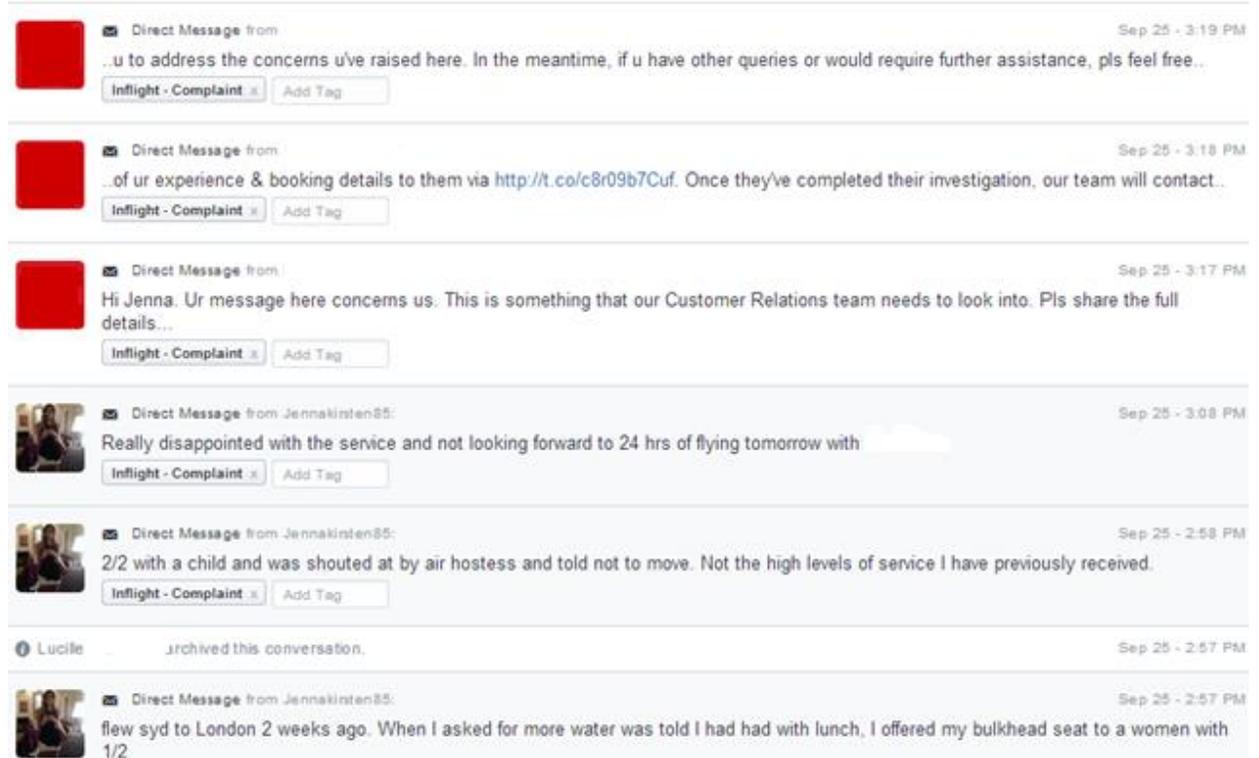
Se observó que los consumidores si se les responde luego de varias horas, generalmente no expresan insatisfacción específicamente por la demora en la respuesta por redes sociales, ni tampoco se han recibido mensajes en los que directamente el consumidor exprese que la respuesta llegó tarde. Por lo que el impacto negativo no se observa en gran medida. Sin embargo, se debe mejorar el tiempo de respuesta sobre todo para asistir a tiempo en los casos urgentes.

En cambio, se observa la insatisfacción de los consumidores cuando se demora la solución de su problema, lo cual está relacionado a los casos en los que otros departamentos están involucrados y se demoran en investigar los hechos. En la mayoría de los casos esto sucede cuando el departamento de Customer Affairs tiene que responder al consumidor. Por ejemplo:

Leer los ejemplos de abajo hacia arriba para seguir el orden cronológico:

Ejemplo 1. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:





Ejemplo 2. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:

 added a note: Sep 15 - 8:16 PM  
"Email to Vishant to FUP with CASA"



 Private message from Marco Gulieri: Sep 15 - 8:36 PM  
Hi. What do i need to do? Do i need to follow up with you every time i send an e-mail? it's crazy. This has been going on forever. This is not good customer service. I replied on Thursday last week to the e-mail your colleagues sent me. I cannot wait 3 weeks everytime, only to get another e-mail which is NOT to the point. I'm sorry but this is not helping. At all.

CASA - Complaint Add Tag

 archived this conversation. Sep 9 - 1:10 PM

 marked this conversation as new. Sep 9 - 1:10 PM



 Private message from Sep 9 - 1:09 PM  
Hi Marco,

I've got an update from our Customer Relations team that they are still reviewing this for you. You should be able to hear back from them within this week.

Appreciate your patience.

Regards,  
Sherlin, Facebook Team

CASA - Complaint Add Tag

 cancelled a boomerang Sep 9 - 1:07 PM

"If-up mail sent to Vishant // pls check if any reply rcvd"

 Scheduled boomerang for September 11 at 8:20 AM has been cancelled. Sep 9 - 12:23 PM

 Sherlin archived this conversation. Sep 9 - 12:23 PM

 Sherlin Libanan added a note: Sep 9 - 1:07 PM

"From: Sent: 09 September 2014 12:32 To: Cc: DL - Tawasul Social Media Team Subject: RE: \*\*\*Facebook\*\*\* Marco Gulieri DXB/X/CG/280714/6953229 Hi Sherlin, As per CASA's note below, they will close it this week. So lets wait till end of this week before we send a chaser. Vishant"



 Private message from Marco Gulieri: Sep 9 - 11:49 AM  
Hi, any news? I can re-send if necessary. This is getting VERY long.

CASA - Complaint Add Tag

1 Sherin added a note: Sep 9 - 1:07 PM  
"From: ... Sent: 09 September 2014 12:32 To: Sherin Cc: DL - Tawasul Social Media Team Subject: RE: \*\*\*Facebook\*\*\* Marco Gulieri DXB/X/CG/280714/6953229 Hi Sherin, As per CASA's note below, they will close it this week. So lets wait till end of this week before we send a chaser. Vishant"

 Private message from Marco Gulieri: Sep 9 - 11:49 AM  
Hi, any news? I can re-send if necessary. This is getting VERY long.  
[CASA - Complaint](#) [Add Tag](#)

1 Adna archived this conversation. Sep 8 - 1:01 PM

1 Adna cancelled a boomerang Sep 8 - 1:00 PM

1 Adna Manolache marked this conversation as new. Sep 8 - 1:00 PM

1 Scheduled boomerang for September 9 at 3:20 PM has been cancelled. Sep 7 - 4:23 PM

1 Djhoanna archived this conversation. Sep 7 - 4:23 PM

1 Adna added a note: Sep 8 - 1:01 PM  
"Do not reply unless he comes back. Pls view the below comment from CASA"

1 Adna added a note: Sep 8 - 1:00 PM  
"From: ... - CAM Sent: 07 September 2014 19:33 To: ... Subject: RE: \*\*\*Facebook\*\*\* Marco Gulieri DXB/X/CG/280714/6953229 Yes we have , will close it this week"

 Private message from Sep 7 - 4:23 PM  
Hi Marco,  
Let me check on that for you. I'll let you know once I receive an update.  
Regards,  
Djhoanna, Facebook Team  
[CASA - Complaint](#) [Add Tag](#)

1 Djhoanna Lyn Ramos added a note: Sep 7 - 4:19 PM  
"From: ... Sent: 07 September 2014 16:19 To: ... DL - Tawasul Social Media Team Subject: FW: \*\*\*Facebook\*\*\* Marco Gulieri DXB/X/CG/280714/6953229 Hi Vishant, Was this close? we have another follow up from the customer. Please adv. Thanks, DJ"

 Private message from Marco Gulieri: Sep 7 - 9:37 AM  
Yes, I did read that, and I replied, I am waiting for their response to my second email. Did they receive it? Thanks  
[CASA - Complaint](#) [Add Tag](#)

1 archived this conversation. Sep 7 - 9:35 AM

 Private message from Sep 7 - 9:35 AM  
Hi Marco,  
I received a reply from our Customer Relations team that they sent you an email on the 10th of August. Are you able to receive that?  
Please let me know so I may once again send a follow up on your behalf.  
Regards,  
Facebook Team  
[CASA - Complaint](#) [Add Tag](#)

Djhoanna added a note: Sep 7 - 9:31 AM  
"From: ... Sent: 05 September 2014 18:41 To: DL - Tawasul Social Media Team Subject: Fw: \*\*\*Facebook\*\*\* Marco Gulieri DXB/X/CG/280714/6953229 FYI"

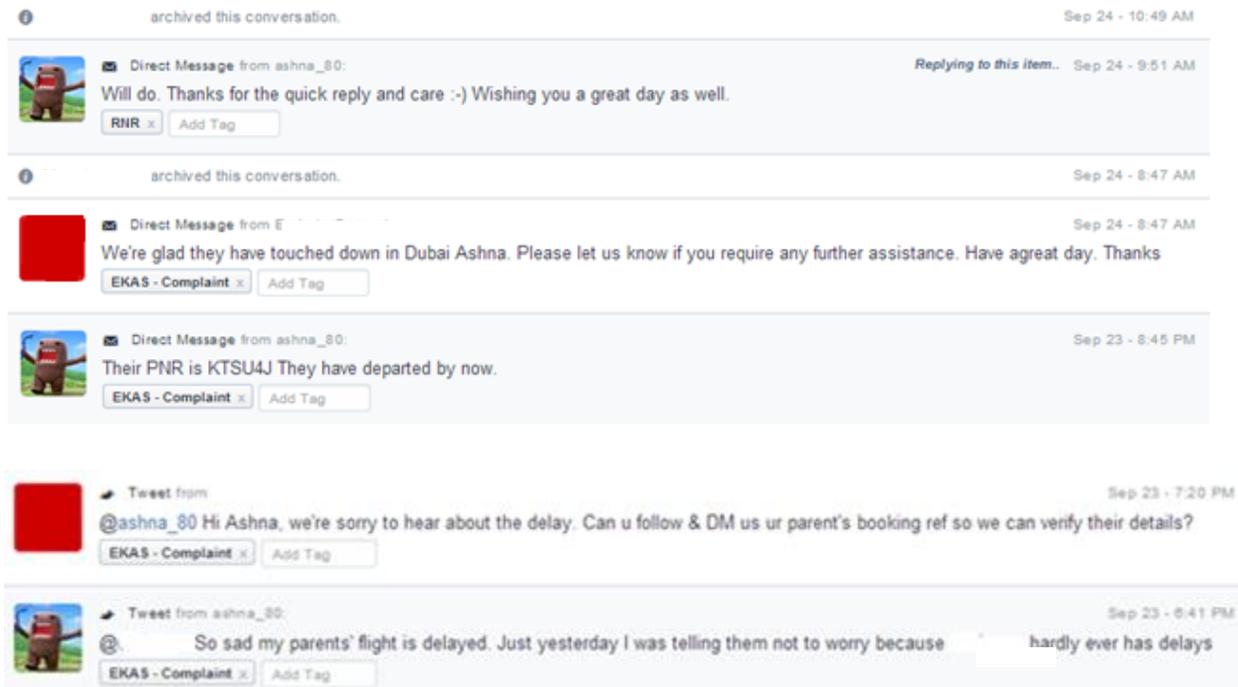
Imad Hamze added a note: Sep 4 - 9:19 AM  
"email sent to Vishant for follow up"

Private message from Marco Gulieri: Sep 3 - 10:57 AM  
 Hi, I have a pending issue with you, I have been waiting for a response on a situation and it's now been two weeks since my last e-mail (not my first e-mail, that was way longer ago!). Your reference is DXB/X/CG/280714/6953229 please can you follow up and give me an update?  
[CASA - Complaint](#) [Add Tag](#)

Respecto a las respuestas rápidas, se ha observado que generan un gran impacto positivo en el consumidor. A continuación se muestra un ejemplo sobre este caso.

1) Leer el ejemplo de abajo hacia arriba para seguir el orden cronológico:

Ejemplo 3. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:



The screenshot shows a chronological thread of messages:

- A message from 'ashna\_80' (profile picture of a cartoon pig) stating: "Will do. Thanks for the quick reply and care :-). Wishing you a great day as well." (Sep 24 - 9:51 AM). Includes a tag: [RNR](#).
- A message from 'E...' (red profile picture) stating: "We're glad they have touched down in Dubai Ashna. Please let us know if you require any further assistance. Have a great day. Thanks" (Sep 24 - 8:47 AM). Includes a tag: [EKAS - Complaint](#).
- A message from 'ashna\_80' stating: "Their PNR is KTSU4J They have departed by now." (Sep 23 - 8:45 PM). Includes a tag: [EKAS - Complaint](#).
- A tweet from 'E...' (red profile picture) stating: "@ashna\_80 Hi Ashna, we're sorry to hear about the delay. Can u follow & DM us ur parent's booking ref so we can verify their details?" (Sep 23 - 7:20 PM). Includes a tag: [EKAS - Complaint](#).
- A tweet from 'ashna\_80' (profile picture of a cartoon pig) stating: "So sad my parents' flight is delayed. Just yesterday I was telling them not to worry because [redacted] hardly ever has delays" (Sep 23 - 6:41 PM). Includes a tag: [EKAS - Complaint](#).

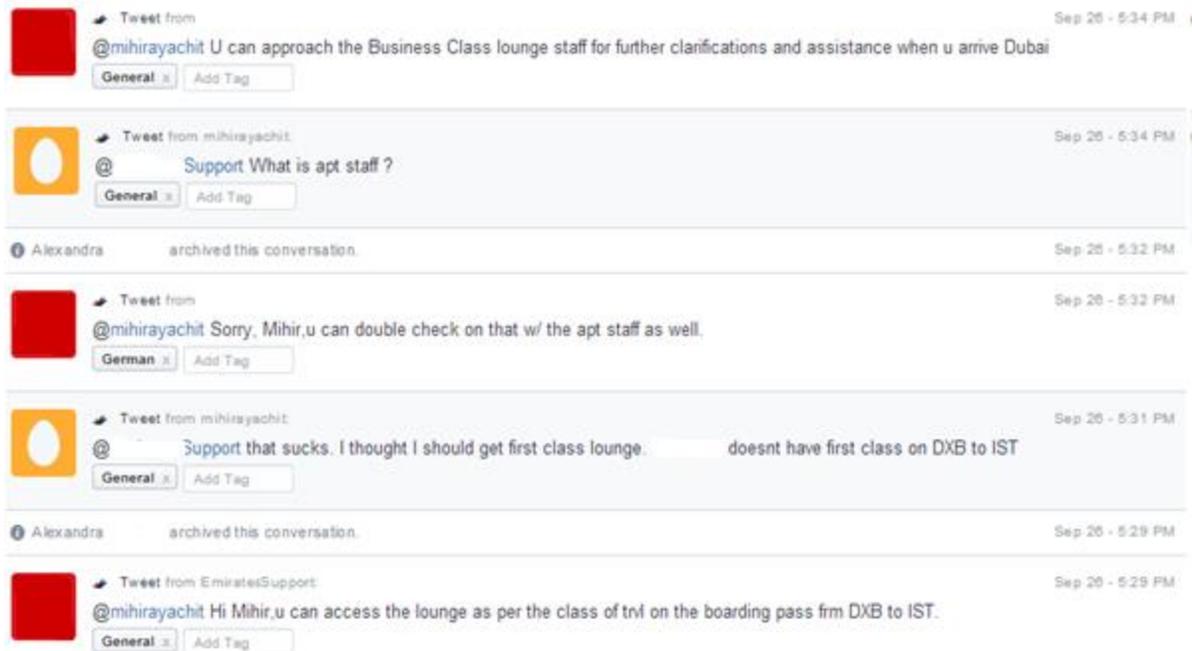
Tal como se explicó en el marco conceptual, los consumidores tienen a considerar el tiempo de respuesta como indicador de cuánto valoran su negocio las empresas, y 71% de quienes obtienen una respuesta positiva, rápida y efectiva, recomiendan la marca.

Por otro lado se puede considerar que al recibir una respuesta rápida, la empresa muestra mayor interés y proactividad por solucionar el problema del individuo. De hecho, se han observado casos en que no se provee el servicio que el consumidor demandaba, pero sin embargo el consumidor agradece que se lo haya escuchado y respondido. Por ejemplo:

- 1) Leer el ejemplo de abajo hacia arriba para seguir el orden cronológico:

Ejemplo 4. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:





La aerolínea debería responder de inmediato aunque no se tenga la solución en ese mismo momento, para demostrar empatía, cuidado e informar al consumidor que se está trabajando en su caso. En los casos de reclamos, se observó que la respuesta rápida disminuye el nivel de ansiedad e incertidumbre, como así también la carga afectiva negativa. En los casos positivos, la respuesta rápida aporta mayor valor y aumenta la carga afectiva positiva. Por ejemplo:

- 1) Leer el ejemplo de abajo hacia arriba para seguir el orden cronológico:

Ejemplo 5. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:

 Private message from Tim Nixon: 17 hours ago  
Thank you so much for your quick reply.  
We filled a report at Phuket Airport I'll attach a photo  
[Baggage - Complaint](#) [Add Tag](#)

 Private message from Tim Nixon: 17 hours ago  
Attachments: 10723262\_10152825609503383\_301159249\_n.jpg  
[Baggage - Complaint](#) [Add Tag](#)

 Nimfa archived this conversation. 18 hours ago

 Private message from: 18 hours ago  
Hello The Nixons,  
We regret to learn about the delayed baggage especially that you guys are travelling on your honeymoon.  
I am here to assist and I'd be happy to check your baggage' status. In order to proceed, I would request for the baggage tag number or Property Irregularity Report.  
I look forward receiving your reply.  
Kind regards,  
Nimfa, ... Facebook Team  
[Baggage - Complaint](#) [Add Tag](#)

 Private message from Tim Nixon: 18 hours ago  
Hello,  
My wife and I just landed in phuket, Thailand after 20 hours of travel. We flew out of Toronto Canada with connections in New York and Dubai.  
The service was wonderful and our experience was great, however my wife's luggage is missing and we're on our honeymoon.  
She is so upset!  
We're really hoping it is on its way.  
Please help us.  
Sincerely,  
The Nixons  
[Baggage - Complaint](#) [Add Tag](#)

- ✓ Se propone que se atienda al consumidor las 24 horas del día, todos los días.

#### Beneficios:

- Reducir las demoras en la respuesta. Sobre todo en los casos en que los consumidores escriben luego de las 8pm y se les contesta a partir de las 8am del día siguiente (GMT +4).

- Aumentar la efectividad en la resolución de los problemas. Hay casos que requieren la coordinación con otros departamentos de la aerolínea, ya sea en Dubái o en otro país. Las respuestas de estos otros equipos pueden recibirse en cualquier momento del día, por lo que la atención 24 horas generará que las respuestas se envíen al consumidor ni bien son recibidas. Esto aumentará la satisfacción del consumidor al recibir solución de forma más rápida, y aumentará la eficiencia operativa del contact centre. También se reducirán los llamados de los consumidores para consultar sobre el estado de su pedido o queja.
- La atención 24 horas también permitirá lograr dar respuesta en “tiempo real”. Esto convierte al canal de redes sociales en el más efectivo en situaciones de urgencia, ya que el consumidor recibirá atención inmediata. El consumidor quedará más satisfecho al reducir su incertidumbre y ansiedad, y al percibir que la aerolínea está a su disposición en todo momento.

- **¿Cuál es la actitud de los consumidores?**

A través del análisis netnográfico se hizo énfasis en el análisis de las actitudes del tipo afectivo y se clasificaron en positivas, negativas y neutras. Se analizó si la actitud del consumidor frente a la marca es positiva, negativa o neutra al momento de iniciar el diálogo y al finalizar el diálogo. Esto permitió descubrir la carga afectiva de los consumidores que eligen acudir al canal de redes sociales, y descubrir si luego de interactuar con los agentes de redes sociales los consumidores cambian su actitud.

Cabe aclarar que se considera actitud neutra cuando no es posible deducir en qué gradiente positivo o negativo se encuentra la actitud del consumidor, ya que no está explícito en el discurso y es no posible definir la carga afectiva.

Para lograr los cambiar las actitudes se recomienda:

- La alineación y retroalimentación entre el departamento del marketing y de servicio al consumidor. De esta manera los insights obtenidos por las redes

sociales se pasarán a marketing para la mejora de las comunicaciones y servicios, y al mismo tiempo, las redes sociales deben estar alineadas a las comunicaciones y estrategias de marketing recíprocamente.

- Que el departamento de marketing comunique atributos relacionados a la confianza en la marca y que los agentes de atención al consumidor inspiren confianza a través de la empatía, escucha activa y poder de solución a través de los mensajes.
- Que los agentes de redes sociales destaquen atributos clave frente a los atributos débiles en las interacciones. Por ejemplo, en los casos en los que el pasajero quiere aumentar su categoría usando pero no hay disponibilidad de asientos en la cabina (generalmente son pocos los asientos destinados a aumento de categoría mediante uso de millas), se puede destacar que pueden hacer el cambio de categoría en el aeropuerto si al momento antes de cerrar el vuelo hay disponibilidad. De esta manera, se ofrece una alternativa y se destacan las facilidades para cambiar su reserva aún en el último minuto si se desocupa un asiento.

Asimismo, se propone corregir malos entendidos sobre ciertos atributos de los servicios. Por ejemplo, respecto al servicio de alojamiento y visa gratuita existen ciertos términos y condiciones para ser elegible para este servicio. Los consumidores tienden a creer que si su conexión de vuelos es de más de 8 horas, que su reserva es elegible, sin embargo se les debe enseñar que cada servicio tiene ciertos los términos y condiciones, y que la provisión del servicio está condicionada a esos terminos y condiciones. Al corregir creencias erróneas se enfatizará en el análisis y acción sobre las actitudes del componente cognitivo.

Las comunicaciones de marketing también deben orientarse a destacar los atributos positivos, especialmente aquellos que diferencian la marca de las competidoras.

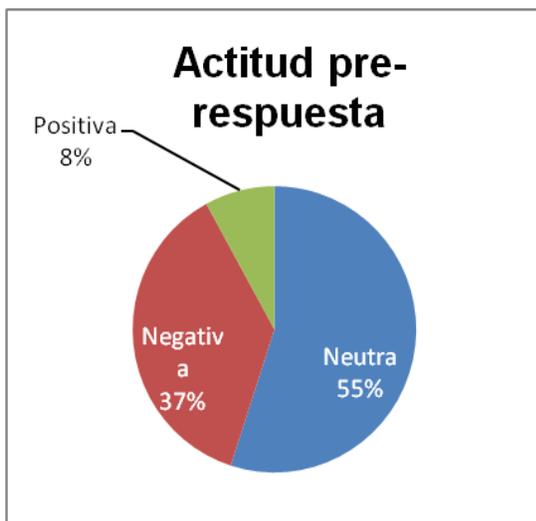
- Que los encargados de marketing utilicen los insights para el desarrollo de servicios o mejoras.

A continuación se analizan las actitudes desde el punto de vista del componente afectivo:

Respecto a la actitud del consumidor pre-respuesta en Facebook, un 55% tiene una actitud neutra, un 37% negativa y un 8% positiva. Mientras que la actitud post-respuesta es neutra en un 22%, negativa en un 5%, positiva en un 53% y un 20% no han respondido luego de recibir feedback (n/a: no aplica). Ver Figura 10, Gráfico – Facebook 2 y 3.

**Figura 11:**

**Gráfico – Facebook 2**



**Gráfico – Facebook 3**

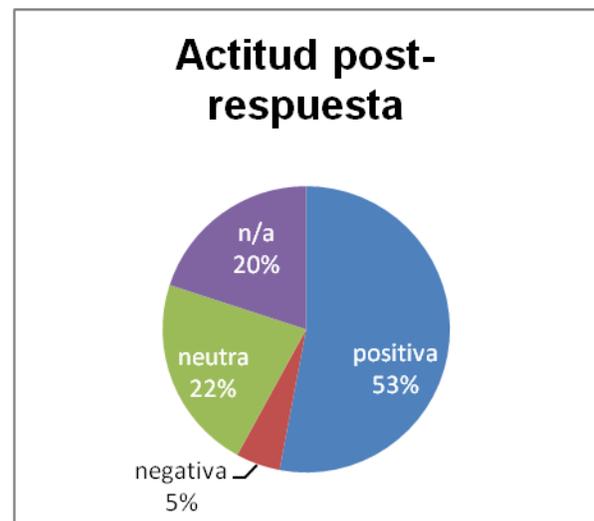
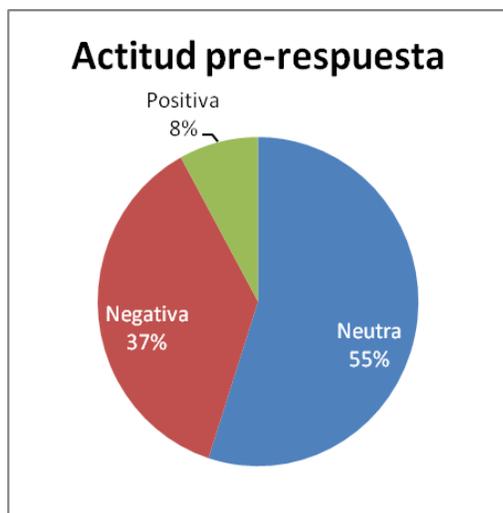


Figura 11. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

En Twitter la actitud pre-respuesta es en un 44% neutra, 23% negativa y un 34% positiva. La actitud post-respuesta es neutra en un 12%, negativa en un 7%, positiva en un 41% y un 41% no han respondido luego de recibir feedback (n/a: no aplica). Ver figura 11, Gráfico – Twitter 2 y 3.

**Figura 12:**

**Gráfico – Twitter 2**



**Gráfico – Twitter 3**

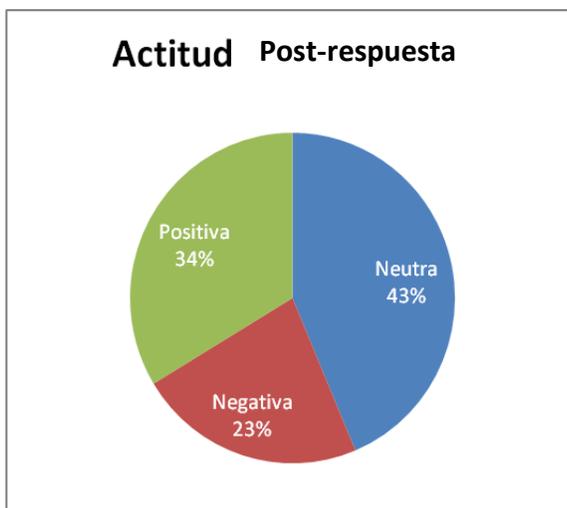


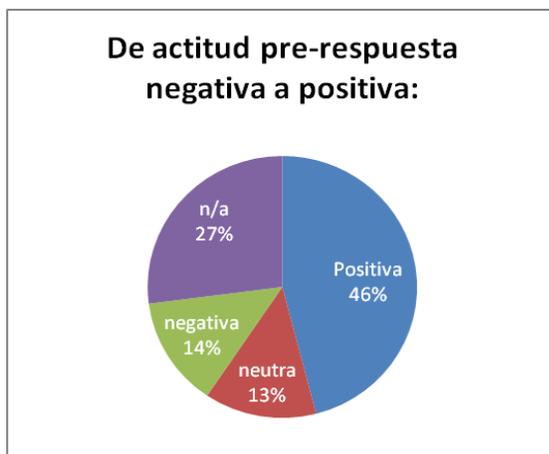
Figura 12. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

Uno de los resultados que se busca con la aplicación de las redes sociales como canal de atención al cliente es convertir las actitudes negativas en positivas o al menos neutras. En el análisis netnográfico se vio que en Facebook del 55% de las actitudes negativas la aerolínea convirtió un 46% en positivas, un 14% en neutras, mientras que la actitud continuó negativa en un 14%, y un 53% no hay respondido luego de recibir feedback.

Mientras que en Twitter, de consumidores que tenían una actitud pre-respuesta negativa, luego de recibir respuesta por parte del equipo de redes sociales, 48% no ha contestado, 30% mostró una actitud neutra, 10% positiva y 12% negativa.

**Figura 13:**

**Gráfico – Facebook 4**



**Gráfico – Twitter 4**

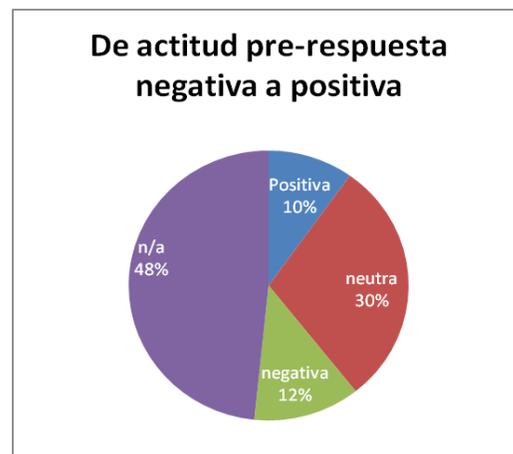


Figura 13. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

De los resultados obtenidos se propone que la aerolínea mejore su comunicación para transformar en mayor medida las actitudes negativas de los clientes en positivas, para crear más oportunidades de engagement y allanar el camino hacia una potencial venta. Si bien no siempre se pueden cumplir todas las expectativas de los consumidores, se pueden ofrecer respuestas más positivas y efectivas que fundamenten de una mejor manera por qué la aerolínea no puede dar exactamente lo que el consumidor busca. Por ejemplo, explicando las políticas de una forma más convincente. Tal como se explicó en el desarrollo del perfil de los destinatarios del trabajo de tesis, los consumidores son altamente demandantes y difíciles de convencer.

Se propone que luego de cerrar cada caso, se pida un feedback respecto a la atención que se recibió. De esta manera no se pierde información y se logra medir los resultados. Ver Encuesta 1 en “9.4) Proponer métodos de medición de resultados”.

- **Sobre la resolución de los problemas o pedidos que los consumidores hacen a través de las redes sociales**

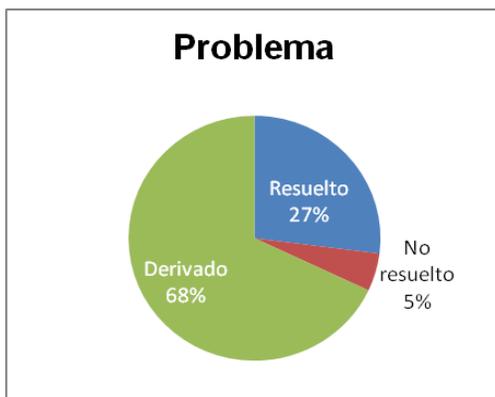
Por otro lado, los resultados de la investigación de campo arrojaron que en Facebook un 68% el problema (ya sea relacionado a un pedido, pregunta general, queja o cumplido) es derivado a otro departamento para su resolución, mayormente derivado a Customer Affairs. Mientras que en un 27% el problema se resuelve a través de las redes sociales y un 5% no es resuelto. Se considera una interacción no resuelta a

aquella donde el cliente queda insatisfecho con la respuesta, pero que sin embargo no se le puede ofrecer lo que pide dado que se considera que el cliente no cumple con los términos y condiciones, o políticas de la empresa para ser elegible. Ver Figura 13, Gráfico – Facebook 5.

En Twitter, el 78% de los problemas es resuelto por el equipo de redes sociales, el 18% es derivado a otro departamento (también mayormente a Customer Affairs), y el 4% no es resuelto. Ver figura 13, Gráfico – Twitter 5.

**Figura 14:**

**Gráfico – Facebook 5**



**Gráfico – Twitter 5**



Figura 14. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de

“Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

Esta diferenciación entre los problemas resueltos por el equipo de redes sociales y los derivados sucede debido a que la introducción de este nuevo canal de atención es muy reciente y los procesos no están integrados. No ha habido una capacitación previa ni un anuncio formal sobre la implementación de las redes sociales, sobre la importancia, la razón por la cual se introdujo, los cambios esperados.

Por eso cuando se derivan problemas a otros departamentos, la respuesta demora en llegar e impacta negativamente en la eficiencia y calidad de la atención.

Además, se introdujo el nuevo canal como una nueva isla aparte del contact centre y sobre todo aparte de la organización. Tarde o temprano los efectos de esta primera etapa exploratoria de implementación del canal de redes sociales se harán visibles al momento de medir los resultados, los cuales muestran que la atención está fragmentada.

Actualmente, el equipo de redes sociales se comunica con el resto de los departamentos por mail. No existe una comunicación instantánea. Tampoco se ha designado un encargado en cada departamento de proporcionar ayuda al equipo de redes sociales, ni tampoco se ha entrenado a un encargado de otros departamentos a responder directamente en la plataforma de redes sociales. Es decir, no existe un equipo cros-departamental, sino un único equipo formado en comunicación escrita de atención al consumidor, pero que no está formado en las cuestiones operativas de toda la organización. Ni tampoco se formó a representantes de diferentes áreas a responder por redes sociales.

¿Cómo se introduce el canal de redes sociales en otras empresas?

Según Brandweiner, (2013), las organizaciones aún no tienen claro si deben integrar las redes sociales con el resto de las operaciones. Más específicamente, no tienen claro si deben tener un equipo dedicado al servicio al consumidor y engagement por redes sociales o si este servicio debe ser un canal más además del contact centre.

Tratar a las redes sociales como una isla aparte no es apropiado. Existen consideraciones estructurales que se deben tener en cuenta, si las organizaciones deciden implementar tecnologías que soporten la atención al consumidor por redes sociales, deben considerar que esto demanda una extensión de las capacidades de los agentes de atención al consumidor, y que deriva en la mejora de la calidad del servicio (Brandweiner, N. 2013).

Según Kate Leggett, analista de Forrester (como se cita en Brandweiner, N. 2013), se debe pensar en una interacción que integre todos los canales ya que no se puede introducir el canal de redes sociales sin haber replanteado las operaciones del servicio al consumidor. El contenido debe estar alineado en todos los canales para ser consistente. (Brandweiner, N. 2013).

Además, si los procesos del negocio no se redefinen hacia una integración de canales donde se pueda saltar de un canal al otro sin que haya falta de comunicación, sino que estén alineados, el servicio al cliente estaría fracturado y llevaría a la insatisfacción del consumidor.

### Casa central vs integración

Según el grado de madurez de la organización, el tipo de negocio y el volumen de servicio, las empresas optan por tener una central de servicio al consumidor por redes sociales o integrar todos los canales a través de la integración de procesos. Según Laurence Buchanan, director de transformación digital y CRM de Ernst & Young, lo más común es tener una central separada donde haya un equipo de gestión de redes sociales (Brandweiner, 2013).

Según Buchanan (como se cita en Brandweiner, 2013), lo más común es tener esta central ya que se trata de un tipo de servicio muy reciente, entonces las empresas destinan a un grupo de agentes del contact centre para el servicio por redes sociales y los entrenan. También crean manuales y guías de acción para poder identificar cuándo un caso debe ser derivado a otro canal y cómo hacerlo.

Sin embargo, Buchanan y Leggett (como se cita en Brandweiner, 2013) dicen que en el largo plazo la tendencia se volcará hacia la integración de procesos donde no haya separación por tipo de servicio.

Según Buchanan y Leggett (como se cita en Brandweiner, 2013), todas las operaciones del negocio deben estar integradas, lo cual implica una actualización a través de capacitaciones, integración de procesos y sistemas IT para que funcione.

Las barreras entre marketing y atención al consumidor se volverán cada vez más vagas, ya que trabajarán conjuntamente para lograr el up-sell y cross-sell de productos y servicios.

No solo los agentes del contact centre deben responder a través de las redes sociales. Si se piensa de una manera más flexible, los expertos de cada tema son quienes deben responder a las preguntas. Los agentes de servicio al consumidor pueden asignar preguntas o pedidos a otros empleados de otros departamentos para que los expertos del tema respondan.

Cabe aclarar, que este cambio de paradigma aún es prematuro, sin embargo es importante que las redes sociales no se utilicen como canal de atención al consumidor separado del resto de los puntos de contacto.

Existen cuatro tipos de diseño organizacional basados en la cultura, operaciones y resultados que la empresa espera de las redes sociales. (Telus International. 2012, p. 12)

1) Atención al cliente por redes sociales como parte del contact centre.

En este modelo se centraliza toda la atención al cliente en el contact center y las redes sociales se toman como un canal más. Se asignan agentes de atención al consumidor para que responda a los consumidores. A mayor volumen, mayor cantidad de recursos se asignan (Telus International. 2012, p. 12).

2) Atención al cliente por redes sociales independiente del contact center.

Otra opción es asignar a gran parte de los empleados de la compañía para que interactúen con los clientes a través de las redes sociales. En este caso, debería haber un programa de certificación y una política de comunicación para gestionar redes sociales. Aquellos empleados que están capacitados pueden responder a los consumidores en cualquier momento sin afectar sus tareas específicas relacionadas al puesto. Muchas empresas, como BestBuy y Zappos han implementado esta estrategia exitosamente. En este escenario, debe haber un equipo especializado en redes sociales que coordine a los empleados certificados, que provea cursos de acción, cree manuales y monitoree las interacciones (Telus International. 2012, p. 12-13).

3) Combinación entre la centralización y descentralización de la atención al consumidor por redes sociales.

En este caso las empresas tienen equipos dedicados a la gestión de la atención al consumidor por redes sociales, y al mismo tiempo tienen expertos en diferentes áreas que dan soporte a los clientes a través de las redes sociales cuando su ayuda es requerida para resolver un caso. Estos expertos deben estar certificados para interactuar con los consumidores por las redes sociales (Telus International. 2012, p. 13).

4) Atención a los consumidores en manos de una tercera parte.

Esta tercera parte es un proveedor de procesos de negocio (BPO – Business Process Outsourcer) a través de una plataforma informática. Generalmente estos proveedores se encargan proveer la plataforma para todo el contact centre y simplemente ofrecen servicio agregado de atención por redes sociales que se integre al sistema ya existente (Telus International. 2012, p. 13).

- Propuestas respecto al diseño de la atención al consumidor

En términos generales respecto al diseño organizacional respecto a la atención al cliente por redes sociales, se propone que se implemente el diseño número tres, para conservar el dominio de la atención al cliente en manos de agentes con las capacidades que el trabajo requiere respecto a comunicación y resolución de problemas, mientras que al mismo tiempo se capacite a cierto número de expertos de otras áreas para responder en tiempo y forma cuando se recibe un caso que los concierne.

Los expertos que se hayan certificado tendrán acceso a la plataforma de redes sociales y se les asignarán casos a través de ese medio.

Propuestas específicas:

- ✓ Se propone establecer un canal de comunicación instantánea con el personal de los aeropuertos y el jefe de cabina para poder asistir a los pasajeros de forma inmediata en casos de urgencia. Por ejemplo, un sistema de chat al que todos los empleados puedan acceder.

Beneficios:

- Aumentará la eficiencia en la resolución de problemas de los consumidores ya que se generará una interacción inmediata con el personal de aeropuerto y jefe de cabina para su acción inmediata.

- Aumentará la satisfacción del consumidor dado que recibirá atención más rápido que lo esperado. Se puede generar un factor sorpresa si, por ejemplo, el consumidor envía una queja desde el avión, y luego la jefa de cabina se acerca a ofrecerle la asistencia que necesita.

Sobre darle mayor autonomía del equipo de redes sociales:

- ✓ Se propone que el equipo de redes sociales esté habilitado para realizar cambios en los pasajes.

Beneficios:

- Esta propuesta también beneficiará en aumentar la eficiencia del contact centre dado que reducirá la cantidad de llamadas. En la actualidad cada vez que un consumidor pide un cambio al equipo de redes sociales se le sugiere que llame por teléfono o que visite las oficinas.
  - Los consumidores a los que se les realice el cambio quedarán satisfechos con la atención.
  - Realizar un cambio en un pasaje implica en la mayoría de los casos el ingreso de dinero para la aerolínea. Esto se considera una oportunidad de venta. Los cambios en los pasajes pueden deberse a un pedido de cambio de fecha, de vuelo, de destino o a un cambio de categoría. En los casos de cambio de categoría, generalmente de clase económica a ejecutiva, se pueden desarrollar estrategias de venta para aumentar el ingreso. De hecho el equipo de marketing que publica novedades y promociones en Facebook, promueve la venta de la clase ejecutiva, por lo que se propone que el equipo de atención a través de las redes sociales esté alineado al equipo de marketing.
- ✓ Se propone que el equipo de redes sociales también tenga autoridad para resolver problemas post vuelo que su solución requiera sólo la aplicación de una o varias políticas existentes, en contraposición a una investigación profunda del

caso, para evitar que el consumidor espere 30 días a que el equipo de Customer Affairs responda.

#### Beneficios:

- Algunas quejas post-vuelo no requieren de una investigación profunda en coordinación con otros departamentos de la aerolínea, sino que su solución requiere aplicar una política existente para dar respuesta al cliente. De esta manera, se incrementará la efectividad del contact centre al reducir la cantidad de problemas derivados a CustomerAffairs e impactará positivamente en la satisfacción del consumidor, ya que se le ofrecerá una respuesta más rápida. Ver el siguiente ejemplo:

Ejemplo 6. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:



- **Sobre la satisfacción de los consumidores luego de interactuar con los agentes de atención al consumidor por medio de las redes sociales**

De los pedidos recibidos en Facebook, un 67% los consumidores quedan satisfechos y un 33% no han respondido al feedback proporcionado por la empresa, ya sea positivo o

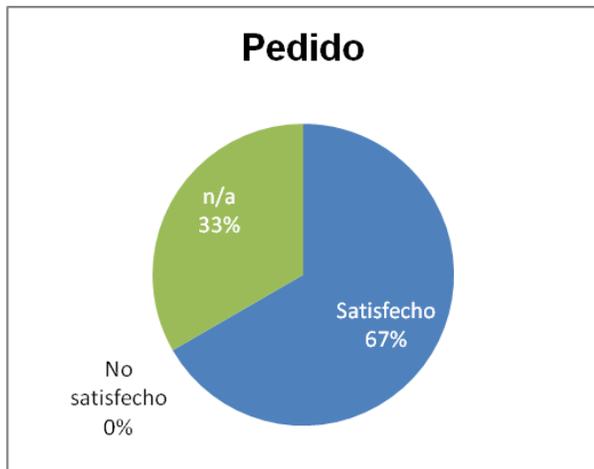
negativo. No se han observado casos donde el consumidor responda negativamente (ver Figura 14, Gráfico – Facebook 6). De las interacciones en base a preguntas generales, un 85% queda satisfecho, un 15% no responde luego de obtener respuesta y no se observa feedback negativo (ver Figura 15, Gráfico – Facebook 7). De las quejas, un 11% queda satisfecho, un 11% insatisfecho y un 79% no responde al feedback recibido (ver Figura 16, Gráfico – Facebook 8).

De los pedidos en Twitter, un 30% queda satisfecho, 62% no responde y 8% queda insatisfecho (ver Figura 14, Gráfico – Twitter 6). De las preguntas, un 86% queda satisfecho, un 14% no responde y no se observan respuestas negativas (ver Figura 15, Gráfico – Twitter 7). Respecto a las quejas 52% no responde, 25% queda satisfecho y 23% queda insatisfecho (ver Figura 16, Gráfico – Twitter 8).

En Twitter también se reciben comentarios, de los cuales 29% queda satisfecho con el feedback recibido, y 71% no responde (ver Figura 16, Gráfico – Twitter 9).

**Figura 15:**

**Gráfico – Facebook 6**



**Gráfico – Twitter 6**

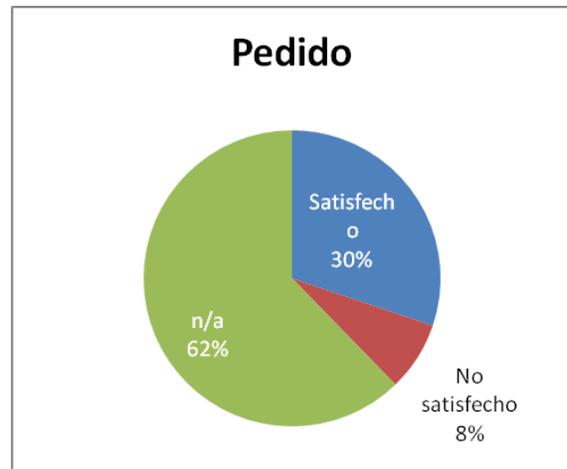


Figura 15. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

**Figura 16:**

**Gráfico 7 – Facebook 7**

**Gráfico – Twitter 7**

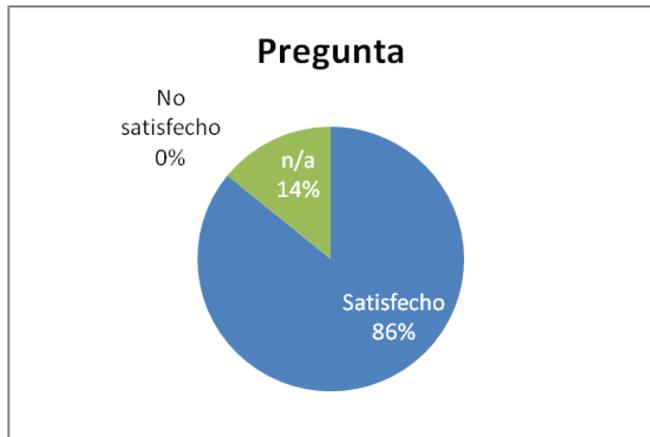
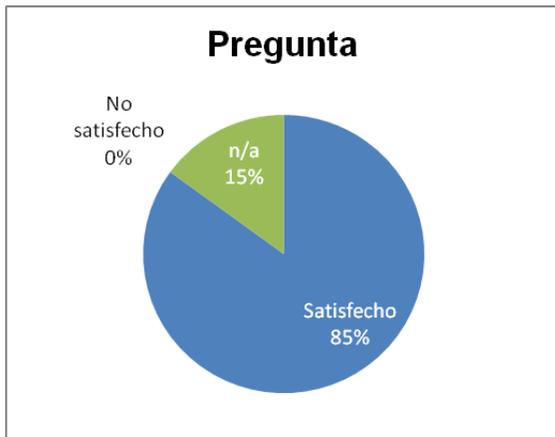


Figura 16. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

**Figura 17:**

**Gráfico – Facebook 8**

**ver Gráfico – Twitter 8**

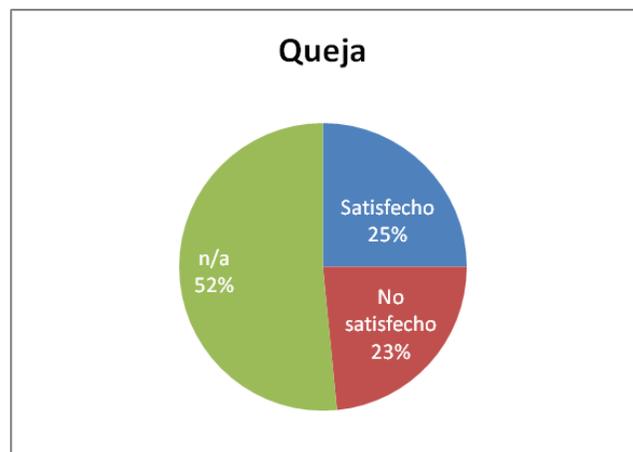
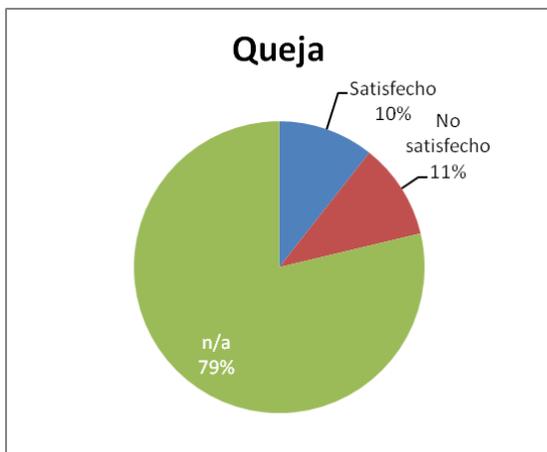


Figura 17. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

**Figura 18:**

**Gráfico – Twitter 9**

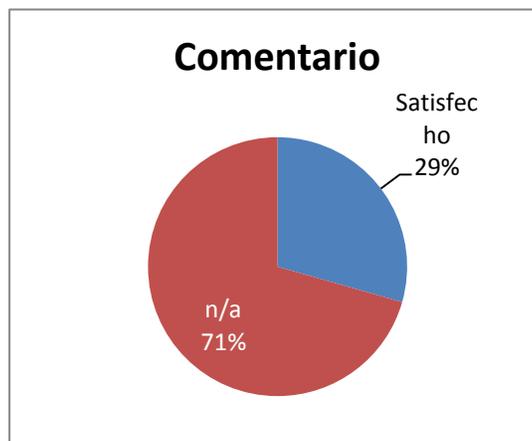


Figura 18. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

- **Sobre las quejas**

Se observó que en un 36% las quejas recibidas en Facebook son sobre el proceso de compra del pasaje. Las quejas más frecuentes son sobre errores al momento de realizar una reserva online, sobre cambios en la disponibilidad o precio de los pasajes, o sobre mal entendidos al momento de realizar una reserva telefónica.

Se observó que los métodos de pago, los servicios a bordo, los servicios post-vuelo y otros servicios complementarios representan el 11% de las quejas cada uno. Normalmente se reciben quejas sobre la falta de más opciones de métodos de pago, la demora del pago a través de ciertos métodos, el servicio recibido a bordo, el cambio de los asientos reservados de ante-mano, cancelaciones o demora de vuelos, problemas con el equipaje luego del vuelo, o la mala atención recibida por parte del personal de atención telefónica o del aeropuerto.

Otros servicios complementarios se refiere al servicio de chofer para la clase ejecutiva o primera clase, al servicio de pasajero frecuente, entre otros.

Por último se observó que el 21% de las quejas es sobre los servicios pre-vuelo, por ejemplo sobre el problemas con el check-in online, también sobre la mala atención recibida por el personal de atención telefónica, sobre la corrección de los nombres de los pasajeros en la reserva, o sobre el cambio o cancelación de los pasajes (ver Figura 18, Gráfico – Facebook 9).

En Twitter, un 58% de las quejas son sobre los servicios a bordo, 34% sobre los servicios post vuelo, 24% sobre los servicios pre vuelo, 6% sobre otros servicios complementarios, y 6% sobre la compra del pasaje (ver Figura 19, Gráfico – Twitter 10).

**Figura 19:**

**Gráfico – Facebook 9**

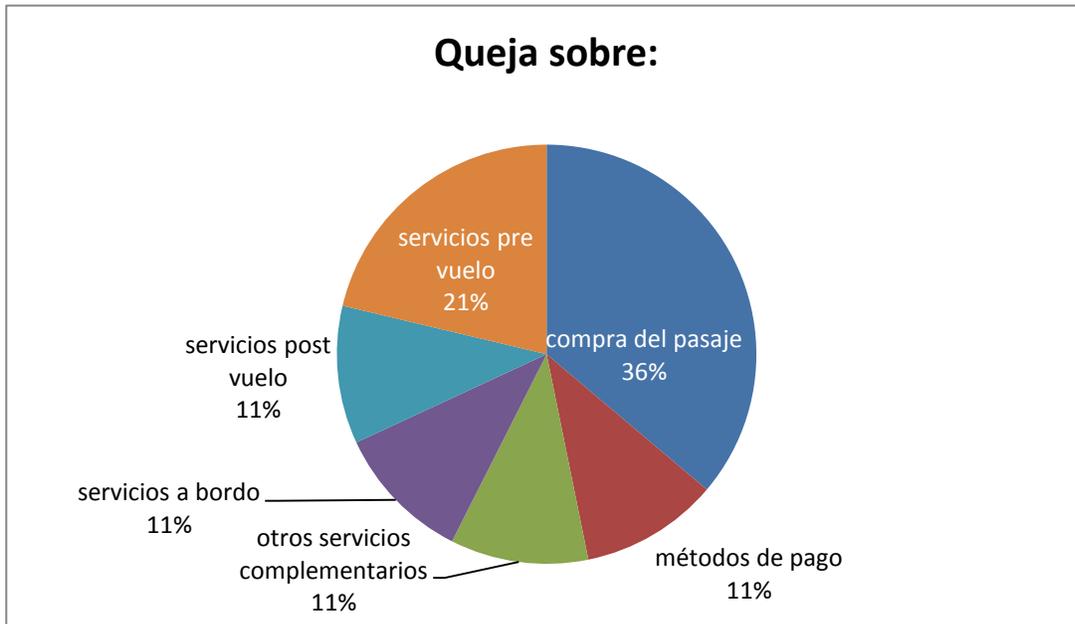


Figura 19. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” en los Anexos).

**Figura 20:**

**Gráfico – Twitter 10**

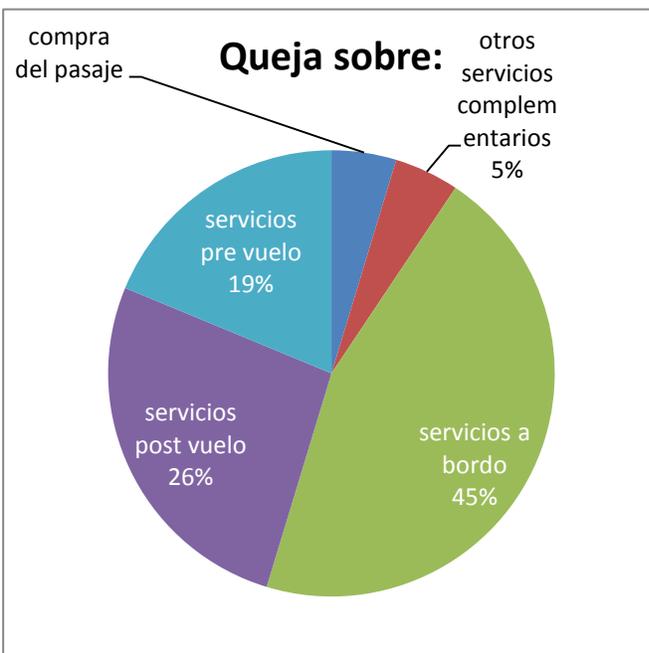


Figura 20. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

- **Sobre los pedidos**

El 33% de los pedidos en Facebook está relacionado a la compra del pasaje. Estos pedidos en su mayoría se refieren a a pedidos de cotización. El 67% restante se relaciona a servicios pre-vuelo, como asignación de asientos, de sillas de rueda, de reserva de una torta para ocasiones especiales como luna de miel. Ver Figura 20, Gráfico – Facebook 10.

En Twitter el 34% de los pedidos es sobre otros servicios complementarios y el 66% sobre servicios pre vuelo. Ver figura 20, Gráfico – Twitter 11.

**Figura 21:**

**Gráfico – Facebook 10**



**Gráfico – Twitter 11**

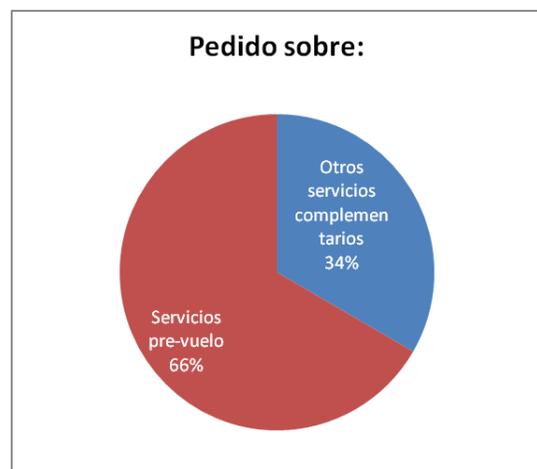


Figura 21. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

- **Sobre las preguntas generales**

Se observó en Facebook que el 46% se refiere a preguntas sobre la compra del pasaje, tales como sobre si hay promociones para ciertas rutas, o sobre las conexiones de vuelos. El 5% es sobre servicios complementarios, como el servicio de chofer; el 19% se refiere a los servicios a bordo, por ejemplo sobre el servicio de catering o sobre avisos sobre cuestiones religiosas en fechas específicas; y el 30% se refiere a los servicios pre-vuelo, como preguntas sobre el equipaje en situaciones de conexión de vuelos, sobre la política de cambios y cancelaciones, sobre reembolsos, entre otros. Ver Figura 21, Gráfico – Facebook 11.

En Twitter, el 60% de las preguntas es sobre los servicios pre-vuelo, 12% sobre otros servicios complementarios, otro 12% sobre servicios post-vuelo, 11% sobre la compra del pasaje y 6% sobre los servicios de la aerolínea en general. Respecto a los servicios en general, los consumidores envían twits sobre la comodidad del avión, sobre la experiencia en el lounge, en el avión o aeropuerto, como así también comentan sobre su estado de ánimo respecto a haber comprado un pasaje de la aerolínea, entre otros comentarios generales. Ver Figura 22, Gráfico – Twitter 12.

**Figura 22:**

**Gráfico – Facebook 11**

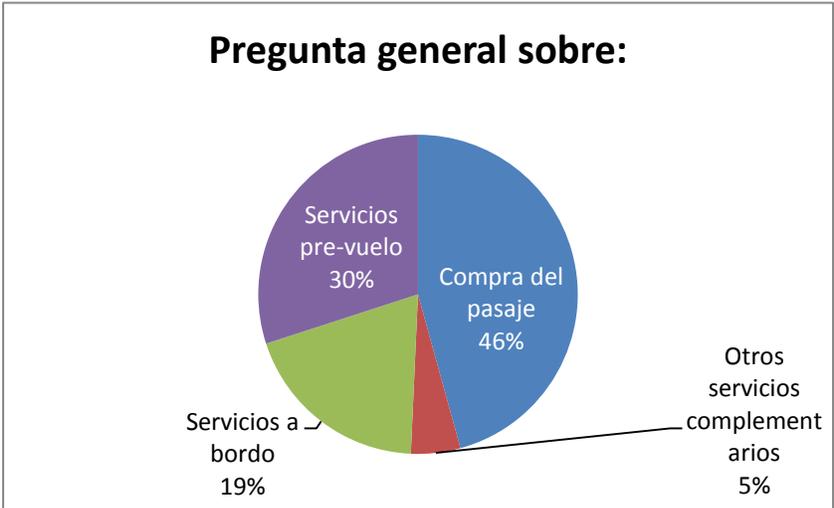


Figura 22. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” en los Anexos).

**Figura 23:**

**Gráfico – Twitter 12**

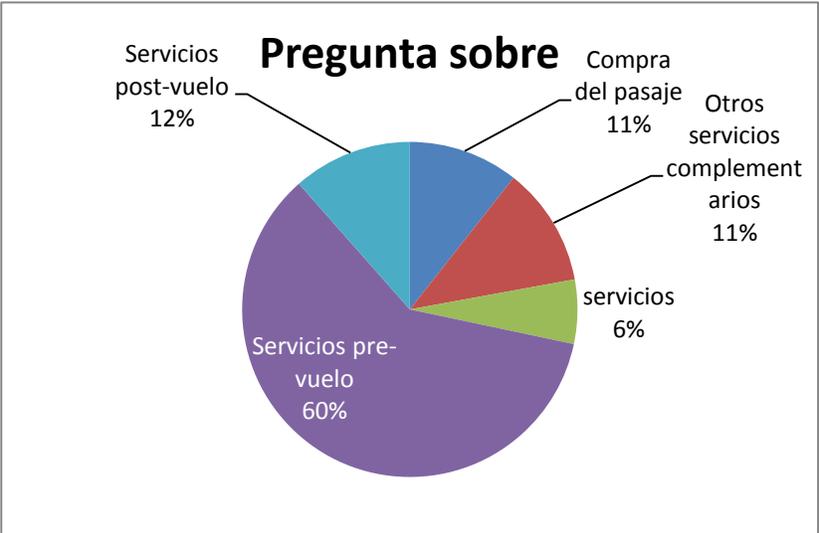


Figura 23. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja "Twitter")” en los Anexos).

- **Sobre la resolución de los pedidos, preguntas y quejas**

Se observó en Facebook que tanto el 100% de los pedidos como de las preguntas generales son resueltos. Sin embargo un 57% de las quejas son derivadas a otro departamento, generalmente a Customer Affairs ya que requieren de una investigación más profunda y porque se refieren a situaciones post-vuelo, un 11% no se resuelven y un 32% son resueltas. Respecto a las quejas no resueltas, en su mayoría se debe a que los consumidores exigen más derechos de los que la aerolínea está obligada a responder. Ver Figura 23, Gráfico – Facebook 12.

En Twitter, en cambio, el 100% de los pedidos son resueltos, el 82% de las preguntas también y el 12% de las preguntas son derivadas a otros departamentos. Respecto a las quejas, 45% son derivadas a Customer Affairs, 34% son resueltas y 20% no son resueltas. Ver Figura 24, Gráfico – Twitter 13.

**Figura 24:**

**Gráfico – Facebook 12**



**Figura 25. Gráfico – Twitter 13**

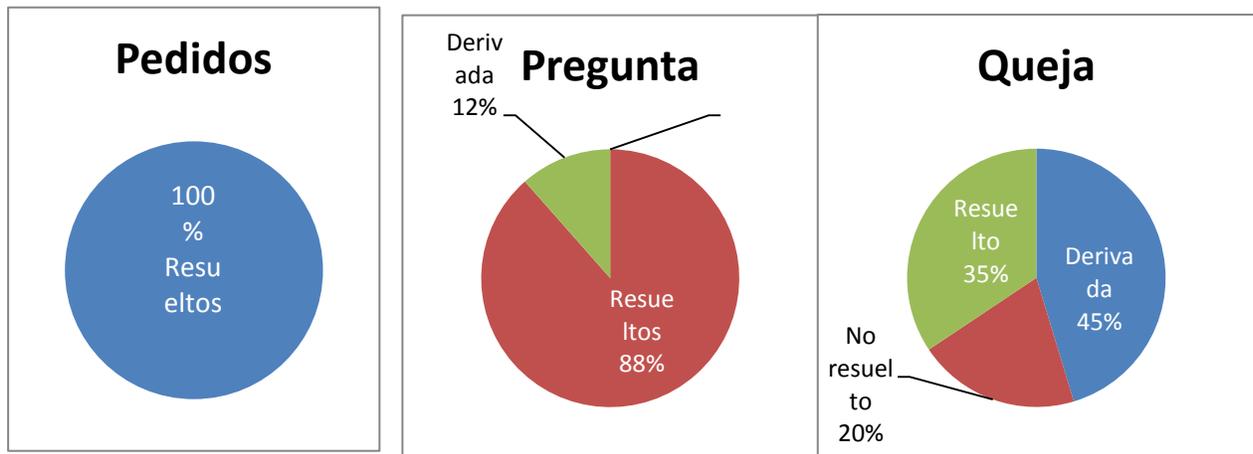


Figura 24 y 25. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja “Facebook”)” y de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Twitter (hoja “Twitter”)” en los Anexos).

### **En resumen**

El canal de redes sociales contribuye a incrementar la satisfacción del consumidor de la aerolínea en estudio, ya que se atiende a un gran caudal de consumidores en línea y todos ellos reciben respuesta. Si no existiera este canal, los consumidores deberían esperar más para ser atendidos al llamar o al visitar las oficinas de la aerolínea.

Además, si bien no todos proporcionan feedback al final de la interacción, en gran parte de los casos se observó que las actitudes negativas se convierten en positivas o al menos en neutras (ver Figura 12), y que el cliente queda satisfecho con la respuesta recibida (ver Figuras 14, 15 y 16).

Los problemas de los consumidores son resueltos o son derivados a otro departamento para su resolución, por lo que de todas maneras el equipo de redes sociales contribuye a que el consumidor sea atendido por el departamento adecuado (ver Figura 13). Sólo el 5% de los problemas no es resuelto, generalmente porque el cliente pide compensaciones más allá de la responsabilidad de la empresa.

Al incorporar el equipo de redes sociales, la aerolínea ofrece a su público un nuevo canal de comunicación al que el consumidor puede contactar de forma más rápida que visitando las oficinas o llamando por teléfono. Sin embargo, la respuesta no siempre se da en “tiempo real” dado que no se atiende 24 horas.

La incorporación del canal de redes sociales en el contact centre de la aerolínea en estudio aumenta la eficiencia de dicho departamento ya que se reduce el nivel de llamadas, y por lo tanto ayuda a que no se saturen los agentes.

Tal como se describió en el marco conceptual, aquellos consumidores que le tienen aversión a los contact centres, acuden a las redes sociales.

Además, se han recibido cumplidos en los cuales los consumidores destacan la efectividad de la atención del equipo de redes sociales.

Ejemplo 7. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:



Por otro lado, el equipo de redes sociales educa al consumidor a acudir al sitio web para buscar información disponible, sin tener que llamar, visitar las oficinas o escribir por Facebook, Twitter o e-mail. Esto también colabora con la disminución del nivel de saturación del contact centre en general.

## 8.2) Describir cómo a través del engagement que se genera de la interacción entre la aerolínea y los consumidores se descubren insights.

- Resultado esperado: mostrar que del análisis de las repuestas de los consumidores se encuentran insights sobre sus preferencias y características de consumo, lo cual puede ser útil no sólo para el departamento de atención al cliente, sino también al de marketing para su análisis.

El estudio y análisis de los insights de los consumidores se realiza no sólo sobre la marca, sino también sobre los patrones de consumo y el contexto socio-cultural que afecta las experiencias y los deseos de los consumidores. Los insights pueden ser descubiertos a través de focusgroups, encuestas, entrevistas, pero frecuentemente van

acompañados de análisis etnográficos y técnicas interpretativas (Schmitt, B. 2010, p. 88)

Hoy en día las investigaciones sobre la cultura de los consumidores analizan las nuevas plataformas, como las redes sociales, las comunidades de marca online, los sitios de videos o de mundos virtuales, con el objetivo de examinar cómo los consumidores usan estos sitios. Se aplica la netnografía como nuevo método interpretativo (según Kozinets, como se cita en Schmitt, B. 2010, p. 93)

Darmody y Kedzior (como se cita en Schmitt, B. 2010, p. 93) identifican cuatro temas que se han investigado respecto a las comunidades online. Uno es sobre la construcción de la identidad, la cual entra en juego donde los consumidores usan las marcas para representarse a sí mismos (según Schau&Gilly, como se cita en Schmitt, B. 2010, p. 93). En segundo lugar, las experiencias online, las cuales mayormente se refieren al consumo no físico, sino de productos o servicios online (según Slater, como se cita en Schmitt, B. 2010, p. 93). Tercero, las relaciones entre los consumidores, que están creciendo con la ayuda del contenido autogenerado por los usuarios. Además, mientras los consumidores interactúan en sus redes, sus relaciones con las marcas cambian (según Cova& Stefano y Muniz&O'Guinn, como se cita en Schmitt, B. 2010, p. 93). Finalmente, el ambiente social de los consumidores está cambiando como resultado del efecto de la interacción a través de las redes sociales y de la intersección de la realidad offline y online. Esto cambia la forma de relacionarse (Schmitt, B. 2010, p. 93)

### Ejemplo de Avianca Airlines

En mayo de 2013, la aerolínea Avianca Airlines, la segunda más importante de Latinoamérica en términos de ganancia, se fusionó con TACA. Uno de los desafíos más importantes que Avianca enfrentó fue fusionar la experiencia del consumidor de las dos marcas en un solo mensaje, para lo cual creó una plataforma llamada VIP Chat forfeedback, a través de la cual tomó insights de los consumidores para tomar

decisiones sobre el color de los uniformes, las opciones del menú, la comunicación de la marca, entre otras (Claveria. 2014)

### Investigaciones sobre insights en el mercado de las aerolíneas

Según un estudio de RightNow Technologies, como se cita en Brandwatch (2014), un 85% de los consumidores están dispuestos a pagar más por una experiencia superior. Brandwatch (2014) analizó 12 aerolíneas y descubrió que los tópicos más populares respecto a las experiencias durante el vuelo son sobre la asignación de asientos (38.49%), el servicio a bordo (16.58%), los pedidos especiales (18.2%) y la comida (15.73%).

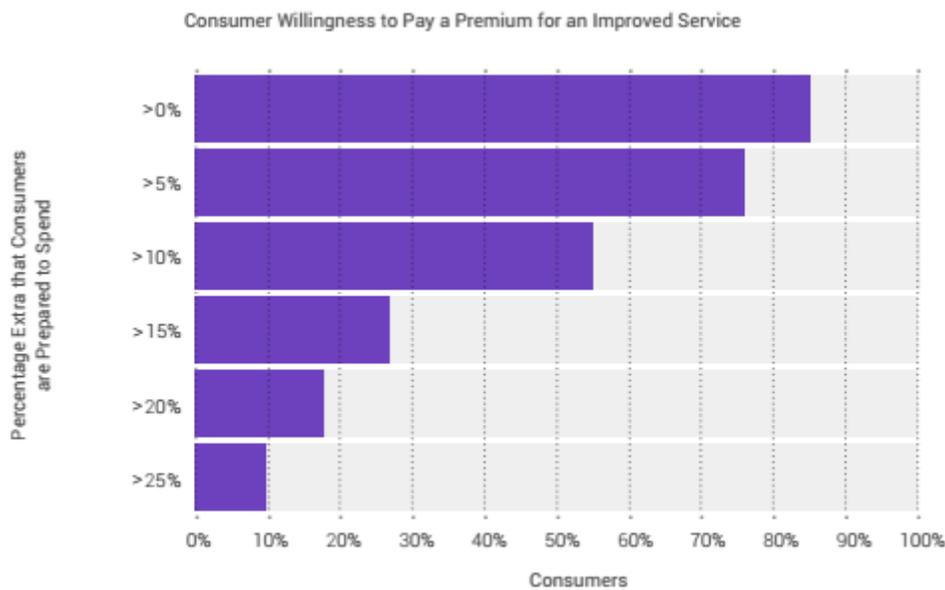


Fig. 4 data from RightNow Technologies, 2010

Figura 26:

De Brandwatch Report. Travel & Hospitality/ 2014. Social Listening & the Tourism Industry: A Snapshot.p. 10, porBrandwatch, 2014. (Reporte). Recuperado de: <http://www.brandwatch.com/2014/04/how-airlines-can-use-social-listening-to-boost-online-reputation/>

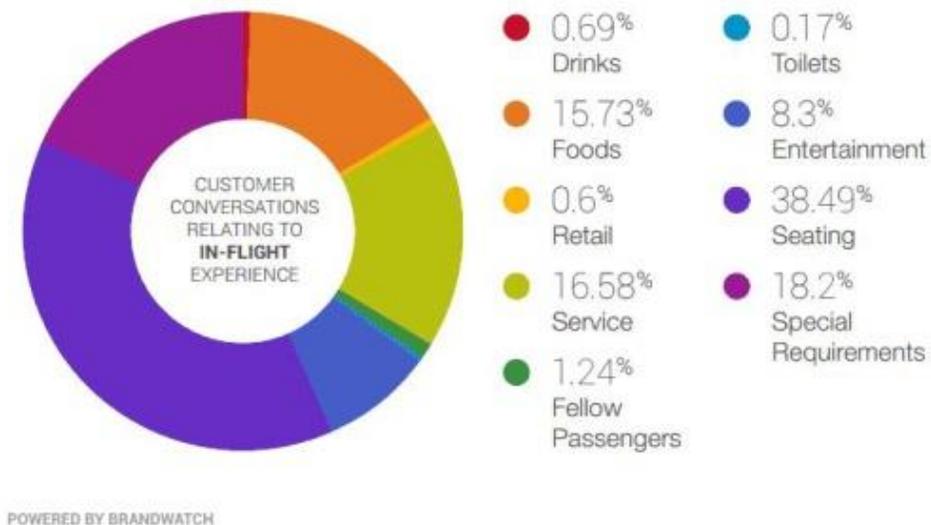


Figura 27:

De *Brandwatch Report. Travel & Hospitality/ 2014. Social Listening & the Tourism Industry: A Snapshot.* p. 12, porBrandwatch, 2014. (Reporte) Recuperado de: <http://www.brandwatch.com/2014/04/how-airlines-can-use-social-listening-to-boost-online-reputation/>

Se deduce que tomar a los insights de guía para invertir en los servicios correctos permite obtener un mayor impacto, eficiencia y éxito para atraer o retener consumidores y que estén satisfechos con el servicio.

Respecto a los servicios post-vuelo se observó que la puntualidad (33.10%), la lealtad a la marca (31.94%), las compensaciones (21.62%) y el reclamo de equipaje (13.34%) son los tópicos más populares en las conversaciones en línea.

Ver Figura 28:

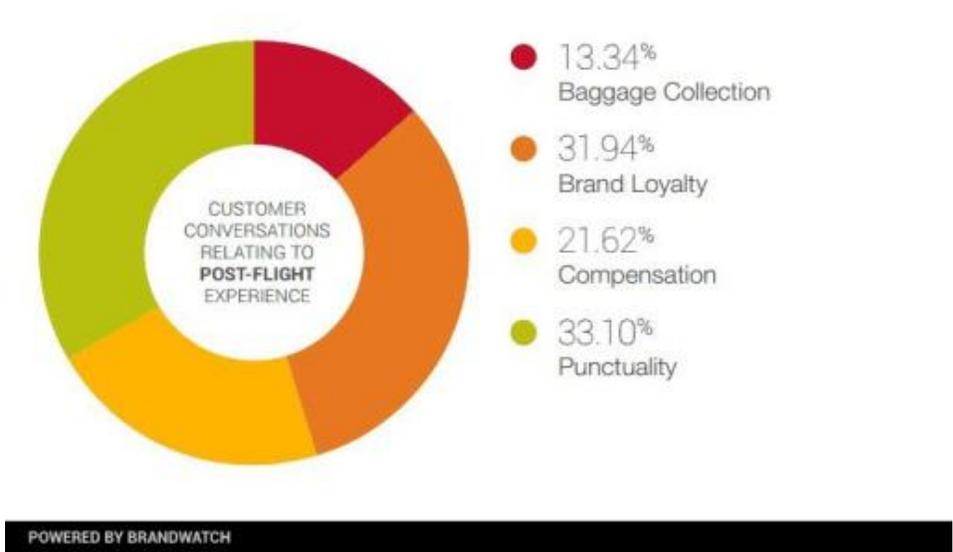


Figura 28:

De *Brandwatch Report. Travel & Hospitality/ 2014. Social Listening & the Tourism Industry: A Snapshot.*(p. 13), por Brandwatch, 2014. (Reporte) Recuperado de:<http://www.brandwatch.com/2014/04/how-airlines-can-use-social-listening-to-boost-online-reputation/>

Casi un tercio de los viajeros expresa su recomendación o insatisfacción en las redes sociales luego de haber tenido una experiencia con la aerolínea. Estas recomendaciones positivas o negativas son críticas para la compañía ya que los consumidores consultan las redes sociales durante su proceso de decisión de compra, por lo que tomarán de ejemplo lo que otros consumidores dicen de la aerolínea.

### **Del análisis netnográfico**

Se observó que los consumidores opinan sobre los comentarios publicados por otros consumidores. Por ejemplo, alguien a quien la aerolínea le perdió su valija, comenta que ya ha visto varios pasajeros con el mismo problema, y que por lo tanto, asume que

el servicio de la aerolínea es malo respecto al servicio de transporte de equipaje y recomienda a otros pasajeros a no tomar la aerolínea. Por lo tanto, se percibe que las recomendaciones negativas atraen más recomendaciones negativas, y lo mismo sucede con las positivas.

En estos casos, se propone que la aerolínea trabaje sobre las recomendaciones negativas para convertirlas en positivas o al menos neutras ofreciendo la ayuda necesaria en el momento correcto, y que se reconozcan las recomendaciones positivas para potenciar la imagen positiva de la marca e influenciar a otros consumidores en este sentido.

Asimismo, los consumidores no sólo comentan sobre sus propias experiencias o las de otros consumidores de forma espontánea, sino que también responden a los estímulos generados por el equipo de marketing en las redes sociales. Todos los días, en diferentes horarios y destinado a diferentes segmentos de consumidores, el equipo de marketing lanza comunicaciones en las redes sociales, ya sean promociones, concursos, preguntas o simplemente publicidades, a las cuales la comunidad online responde. Estos consumidores son atendidos por el equipo de atención al cliente por redes sociales, es decir que el departamento de atención al cliente es el que recibe gran parte de los resultados de lo generado por el equipo de marketing. Si bien los resultados del engagement son analizados por los responsables de marketing, las respuestas de los consumidores que requieren feedback son atendidas por el equipo multimedia. De ahí que es clave registrar las respuestas para descubrir insights y coordinar con el equipo de marketing para una comunicación más efectiva en apoyo a las ventas.

### **Servicios a mejorar según los insights extraídos del análisis netnográfico**

Se observó que en la aerolínea en estudio la mayoría de las quejas se debe a problemas relacionados a los servicios pre-vuelo (21%), la compra del pasaje (36%),

los servicios post-vuelo (11%), otros servicios complementarios (11%) y los métodos de pago (11%). Ver Figura 27.

Figura 29:

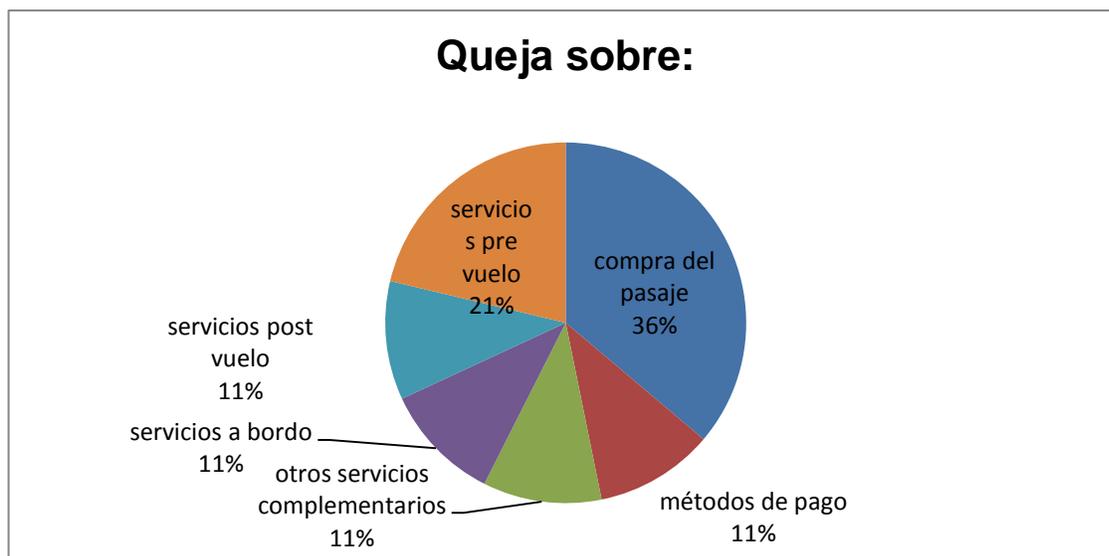


Figura 29. Fuente primaria, elaboración propia (gráfico obtenido de “Estadísticas obtenidas de los registros sobre las interacciones en Facebook (hoja "Facebook")” en los Anexos).

Dentro de los problemas relacionados a los servicios pre-vuelo, se han observado que la asignación de asientos es un tópico popular, tal como se observó en el estudio

realizado por Brandwatch. Respecto a los servicios post-vuelo, los vuelos demorados, el servicio de catering y la demora en la entrega del equipaje son los problemas más populares.

Otro insight extraído del análisis netnográfico que se relaciona a la compra de pasajes online, es que se suelen recibir pedidos de corrección del nombre del pasajero en el ticket dado que los consumidores cometen errores al reservar en línea. Si bien la aerolínea en estudio ya cuenta con una política flexible que da solución a quienes reportan el error dentro de un cierto período de tiempo, se propone que se consideren otras soluciones que atiendan al problema de raíz. Por ejemplo, se propone que en la página donde el consumidor debe completar los datos del pasajero, que haya un mensaje más claro que el actual donde se explique que el nombre del pasajero debe coincidir estrictamente con el nombre en el pasaporte. Esto ayudaría a disminuir la cantidad de errores y mejorar la experiencia del consumidor. Ver los siguientes ejemplos relacionados a los errores en las reservas.

Ejemplo 8. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:



**Misja Monteban** Actions ▾ X

 **Misja Monteban** May 16th, 12:36pm

Dear

Booking number: JJHEXS  
(and via Kilroy, booking number: KSFJLE)

I booked a flight through an intermediair, Kilroy Travels, to South Africa. I need to go there to visit my girlfriend who is working at the Dutch Embassy.

I have had contact with Kilroy and with the Emirates before and you could not guarantee that I can travel with this ticket. Only because I misspelled my name with one letter. This isn't really helpful and I think we can solve this problem on a more modern way. In a era where everything is done through computers, I think a misspelling could not be such a big issue.

Can you please guarantee that I can travel on my already booked ticket.

Write a reply...

Press Enter to send ✓ Reply

También se observó que los consumidores sugieren la apertura de nuevos destinos o piden que un cierto tipo de avión vuele en determinadas rutas. Esta información también resulta útil para ser compartida con el departamento que se encarga de la apertura de nuevos mercados.

Ver el siguiente ejemplo:

Ejemplo 9. Impresión de pantalla obtenida del software Sparkcentral, con información de fuente propia iniciando sesión en el perfil online de la aerolínea en estudio, 2013:



Inclusión de las interacciones con los consumidores en el CRM

De las interacciones y del engagement con los consumidores online se obtienen insights, los cuales añadidos a todas las interacciones en los puntos de contacto, formarían una gran fuente de información inteligente para la compañía. Con la implementación del canal de redes sociales para la atención al cliente se agrega un punto de contacto rico en información que no sólo beneficia al departamento del contact centre sino también a las áreas de marketing y ventas para la creación de estrategias más adecuadas para cada segmento de clientes.

### **8.3) Analizar el caso de éxito de la aerolínea KLM en la implementación de un sistema CRM y tomarlo como guía para la aerolínea en estudio**

- ✓ Resultado esperado: se espera que del análisis del caso de éxito de KLM se puedan tomar características y metodologías aplicables a la aerolínea en estudio, para proponerlas como modelo a seguir para la implementación futura del Social CRM. Se mostrará la importancia de considerar la implementación de un sistema CRM integral en la aerolínea en estudio.

KLM es la marca con más seguidores en internet, con un equipo de 100 empleados en redes sociales que ofrecen atención al cliente en 9 idiomas en todo el mundo, según SocialBakers (2013 b).

KLM es una de las aerolíneas con mayor llegada a los consumidores a través de las redes sociales, tiene una base de seguidores activa y es una de las que genera mayor nivel de compromiso con estos, según Dachis Group Brand Leaderboard Software (Bass, 2014).

Según Socialbakers, la industria de las aerolíneas y las telecomunicaciones son las que tienen mayor cantidad de devotos en Facebook. Dentro del rubro de las aerolíneas, KLM es una de las primeras. (SocialBakers, 2014).

Según GertWim ter Haar, Social Media Hub Manager of KLM (como se cita en Socialbakers.com, 2013 b), ni bien un consumidor contacta a KLM a través de Facebook o Twitter, o cualquier otra plataforma, KLM crea una cuenta personal en el sistema de CRM donde se guardan todas las conversaciones, vuelos, etc. KLM crea perfiles y va alimentándolos de datos del consumidor para lograr una comunicación más efectiva.

¿Cómo implementó KLM el CRM? (Viaene and Cumps. 2005, p. 544)

KLM comenzó su mayor proyecto de CRM en 1997 con los siguientes objetivos:

- Implementación de una mejor identificación y reconocimiento del consumidor en todos los puntos de interacción con el consumidor
- Mejora de la recolección de datos, integración y uso
- Creación de una plataforma informática estratégica
- Identificación del segmentos de consumidores
- Mejor entendimiento de las necesidades y preferencias de los consumidores
- Creación de campañas de marketing y ventas para segmentos de consumidores específicos
- Monitoreo de las respuestas de los consumidores
- Gestión del conocimiento y aplicación en futuras campañas
- Mejor entendimiento del comportamiento de compra y de los hábitos de viaje de los consumidores

Antes de la aplicación del CRM, los servicios estaban más orientados a las operaciones que en el consumidor.

Con la introducción del proyecto CIAO, CustomerInsight, Analysis and Opportunities (Insights del Consumidor, Análisis y Oportunidades), KLM buscaba ofrecer el servicio correcto al consumidor correcto, en el momento preciso, a través del mejor canal (Viaene and Cumps. 2005, p. 544).

Ver la siguiente figura sobre el Círculo de contactos según KLM:

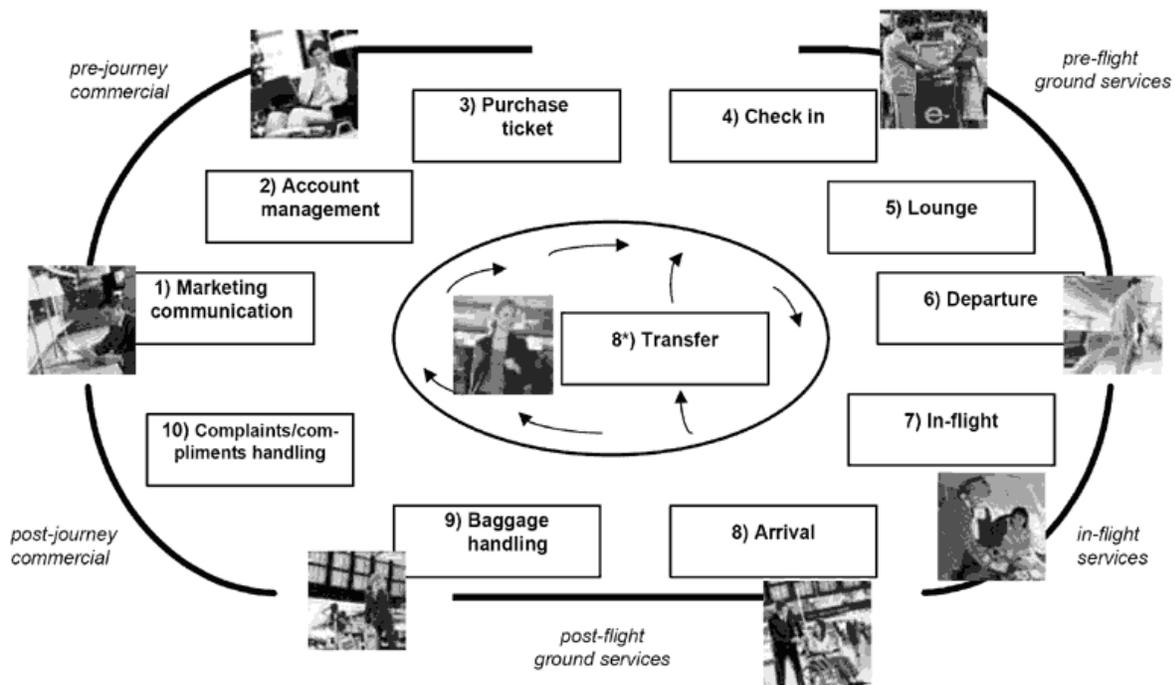


Figura30. De *CRM EXCELLENCE AT KLM ROYAL DUTCH AIRLINES*, en Communications of the Association for Information Systems, por Viaene, S. and Cumps, B. (2005). 2005. Volumen 16, 2005. p. 539-558, Recuperado de <http://mis.ucd.ie/courses/KLMCRMcase.pdf>.

Antes de aplicar el CRM, KLM tomaba la mayor cantidad de datos del consumidor de su programa de pasajero frecuente. Sin embargo, esa base de datos no estaba conectada al resto de sus bases de datos, por lo que este programa no era el mejor indicador del valor del cliente (Viaene and Cumps. 2005, p. 549).

El análisis de los datos del programa de pasajero frecuente junto con otros datos como la frecuencia, recencia y valor monetario, más las variables demográficas permitieron a KLM obtener un mayor insight de su base de consumidores. De esta manera KLM logró una mejor segmentación del mercado que le permitió aumentar la tasa de respuesta a sus campañas, disminuir los costos de comunicación y aumentar el promedio de compra de los consumidores, mientras que a su vez la base de clientes incrementó (Viaene and Cumps. 2005, p. 549).

KLM definió una visión y una misión para la implementación del CRM, y también definió tres objetivos alineados a éstas (Viaene and Cumps. 2005, p. 551):

- Ofrecer un servicio más personalizado y consistente en todos los puntos de interacción con el cliente
- Orientarse al aumento de la ganancia por consumidor
- Centrarse en el consumidor

Cada uno de estos objetivos se dividió en sub-objetivos medibles para llegar a la misión de la implementación del CRM.

Pilares de la inversión en el CRM (Viaene and Cumps. 2005, p. 551, 552).

Primer pilar

Desarrollar habilidades y capacidades para mejorar las operaciones en dirección a un servicio más personalizado y consistente. Este proyecto incluía:

- Rediseñar y simplificar los procesos del call centre
- Rediseñar la gestión de las quejas
- Identificar a los consumidores en todos los puntos de interacción
- Desarrollar una visión integrada en tiempo real en todas las interacciones con el cliente

## Segundo pilar

Desarrollar habilidades y capacidades para orientarse al servicio al cliente y al aumento de la ganancia por consumidor. El proyecto incluía:

- Optimizar la segmentación del cliente
- Optimizar la gestión de las campañas
- Crear un modelo de colocación de precios basado en el valor del consumidor
- Obtener insights de los motivos de compra del consumidor

## Tercer pilar

Facilitar y gestionar el cambio para que KLM se torne una organización centrada en el consumidor. El proyecto incluía:

- Evangelizar una cultura centrada en el consumidor y
- Establecer un proceso de gestión del desempeño centrado en el consumidor

Además de establecer estos objetivos KLM implementó un programa de educación y capacitación para los empleados con el objetivo de apoyar la transición estratégica de KLM (Viaene and Cumps. 2005, p. 552).

Para obtener una mayor visibilidad de los resultados de la implementación del programa de CRM, KLM estableció una scorecard que contenía una serie de KPIs (indicadores clave del desempeño) (Viaene and Cumps. 2005, p. 552).

Se propone entonces que la aerolínea en estudio con base en Dubái tome de base la estrategia de implementación del CRM de KLM, la cual representa un caso de éxito en la industria de las aerolíneas.

La aerolínea en estudio actualmente utiliza un sistema de CRM que integra información del programa de pasajero frecuente y también la información de las reservas y tickets históricos. También reúne información sobre las transacciones del check-in y del sistema de control de partidas. Sin embargo, no se crea un perfil del consumidor con

cada interacción como lo hace KLM. Aquellos consumidores que se comunican con la aerolínea para hacer una consulta, un pedido o una queja sobre el servicio pre-vuelo, no quedan registrados, a menos que realicen una queja formal sobre un servicio post-vuelo.

De esta manera, el potencial del CRM no se aprovecha. De hecho, el sistema CRM se implementó sin haberse realizado un rediseño de procesos, sin educar al personal hacia una nueva visión estratégica y sin centrar a la organización en el servicio al cliente.

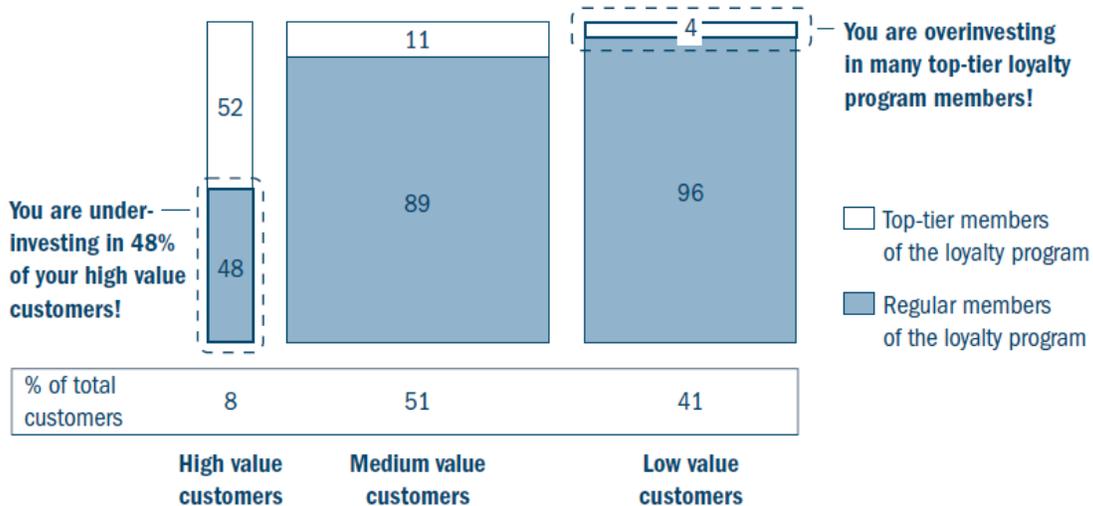
Los programas de pasajero frecuente sirven como primer acercamiento al modelo de valor del consumidor. Sin embargo, según Beckmann, Goedeking y Sindemann (2002), existen algunas desventajas de usar el programa de pasajero frecuente como forma de calcular el valor del cliente:

- Se basa sólo en datos históricos
- Se enfoca en la intensidad de compra (cantidad de vuelos) en lugar de focalizarse en el valor de las transacciones (ganancia). Cuando se otorgan millas por reservas en clase ejecutiva o primera, el concepto del programa de pasajero frecuente se acerca al valor real del cliente, ya que mide el valor del itinerario según la ganancia para la aerolínea.
- Las categorías en las que se divide al consumidor según el programa de pasajero frecuente generalmente son 3 o 4. Estas son insuficientes para valorizar a un cliente y para asignarle el trato correcto.
- La distribución de miembros en las 3 o 4 categorías no alcanza para ofrecer un servicio personalizado.

En el siguiente gráfico se muestra que no existe una correlación perfecta entre el valor del consumidor y los programas de fidelidad de la empresa:

**A value-based segmentation reveals that there is no perfect correlation between customer value and loyalty program status**

Distribution of customers within value segments [%]



Source: Roland Berger Strategy Consultants analysis - typical airline

Figura 31. De *CRM for airlines. Three ingredients in a recipe for success*, p. 7. por Beckmann, M., Goedeking, P. y Sindemann, H. 2002. (Estudio). Recuperado de: [http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland\\_Berger\\_CRM\\_20020101.pdf](http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf)

Generalmente sólo el 52% de los consumidores de mayor valor pertenece al mismo tiempo a la categoría más alta del programa de pasajero frecuente. Esto significa que en general las aerolíneas invierten menos de lo que deberían en sus consumidores de mayor valor. Al mismo tiempo, una aerolínea tiende a sobre-invertir en una porción significativa de sus consumidores de la clase más alta del programa de fidelidad, ya que muchos de ellos no son rentables pero reciben los mejores beneficios, lo cual es representa un gran costo (Beckmann, Goedeking y Sindemann. 2002, p. 7).

Dado el diagnóstico de uso del CRM actual y dada la problemática que este trabajo de tesis plantea respecto a la saturación del departamento del contact centre, más la insatisfacción del consumidor y la ineficiencia operativa que se acarrea, se propone que la aerolínea en estudio implemente un sistema de CRM tomando de ejemplo la implementación que realizó KLM.

KLM en 2010 se enfrentó a una situación de crisis que impulsó aún más la necesidad de trabajar con las comunidades online. Ese año se formó una nube de cenizas de un volcán en Islandia, los vuelos se cancelaron y los pasajeros comenzaron a expresarse a través de Facebook y Twitter. KLM vio la oportunidad de usar las redes sociales como medio para responder preguntas y ofrecer consejos sobre alternativas de viaje. El presidente ejecutivo de KLM, Peter Hartaman vio la efectividad de esta estrategia e implementó este canal como el centro de la atención al cliente de la aerolínea. (Socialbakers.com, 2012)

El director digital de Air France KLM, Viktor van der Wijk, afirma que con la implementación de las redes sociales ahora se puede identificar la experiencia los pasajeros al momento de hacer el check-in en el aeropuerto, en el lounge o en el área de reclamo de equipaje. Cualquier problema relacionado a dichas experiencias se puede atender a través de las redes sociales (Salesforce.com, 2015)

Asimismo, además de tomar como modelo la implementación de CRM de KLM, se propone poner énfasis en:

- Realizar un diagnóstico de los procesos de cada área involucrada en los puntos de contacto con el consumidor (ver figura) para establecer mejoras alineadas a una visión centrada en el cliente.

Una vez refinados los procesos, se allanará el camino hacia la implementación del CRM y se podrán gestionar las interacciones con los consumidores de forma inteligente, como sostiene Beckmann, Goedeking&Sindemann (2002).

Beckmann, Goedeking&Sindemann (2002) realizaron una entrevista a Michael Grande, Vice President Customer Relationship Management at Lufthansa German Airlines, quien explicó que lograr el reconocimiento, a través de los puntos de contacto, de los consumidores más importantes fue un objetivo clave al desarrollar la iniciativa del CRM. También agregó que contar con información comprehensiva de los consumidores en todos los puntos de contacto es clave para crear una relación de calidad con los consumidores. Por ejemplo, los agentes de Lufthansa analizan la historia de insatisfacción del consumidor, como pérdida de sus valijas o de conexiones de vuelos.

- Facilitar los canales de comunicación entre departamentos para reducir los tiempos de gestión e incrementar la eficiencia y coordinación entre áreas. Se propone que la comunicación sea a través un programa de mensajes instantáneo o por teléfono móvil.
- Otorgar mayor poder de decisión y acción a los empleados. Esto dará solución a las situaciones que requieren acción inmediata donde los empleados no están autorizados a tomar medidas para resolver problemas. Si los sistemas de CRM integran información comprehensiva del consumidor para hacerle una oferta correcta en el momento preciso, los empleados tendrán toda la información procesada a la vista. Por ejemplo, se puede incluir un sistema de mensajes que salten al momento de ver un perfil de un consumidor, cruzando información y mostrando qué oferta es correcta en ese momento, como un aumento de categoría a pagar con millas.

En los casos en los que se debe dar solución a un problema, se pueden establecer cursos de acción según la ocurrencia de diferentes posibles escenarios.

- Establecer pronósticos de evolución de la demanda en base a estadísticas usando los datos arrojados por el CRM y tendencias del mercado. Esto contribuirá con la creación de campañas de marketing.

Según Greenberg (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 33) hay 5 componentes que deben tenerse en cuenta para recoger la información necesaria para mejorar las capacidades de aprendizaje del negocio sobre sus consumidores:

**Data:** el CRM Social debe recoger además de la información transaccional como la historia de las compras y el tiempo que los consumidores pasan en la web, la información de los perfiles que surge de analizar interacciones, las cuales permiten descubrir insights.

**Análisis del sentimiento:** medir el sentimiento de los consumidores según sus actitudes positivas, negativas o neutras.

**Monitoreo de las redes sociales:** la información obtenida del monitoreo de las redes sociales es un recurso rico en información sobre tópicos, sobre quiénes son los grupos de consumidores influyentes, entre otros, siempre y cuando la atención sea 24 horas.

**Perfiles:** esto incluye información clave para descubrir insights de los consumidores respecto a cómo estos quieren interactuar con la compañía.

**Mapeo de la experiencia del consumidor:** esto permite examinar la inacción individual de los consumidores en los puntos de contacto cuando estos canales se saturan.

#### **8.4) Proponer métodos de medición de resultados**

Como se expuso anteriormente, si se cuenta con un sistema CRM donde se integre el registro de interacciones de las redes sociales, los resultados obtenidos ofrecerían una visión 360 del consumidor y sería fácil de estructurar.

La importancia de la tecnología reside en que permite integrar toda esta información y convertirla en segmentos o grupos objetivo accionables y utilizables para entender las

dinámicas de lo que está sucediendo con ellos, y especialmente para comunicarse en tiempo real por el canal más adecuado, en el momento preciso. Esto genera que cada punto de contacto sea una gran oportunidad para la empresa.

El propósito de contar con un sistema de medición de resultados, ya sea que en la aerolínea se decida implementar un CRM Social o que se utilice una plataforma informática sólo para las interacciones por redes sociales, es asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan y tener visibilidad sobre los efectos de la introducción del nuevo canal.

Las métricas deben medir el desempeño del personal y la eficiencia de las operaciones. Los métodos tradicionales como la cuenta de cantidad de “Me gusta” y de “Seguidores” son buenas para medir las actividades con mayor atracción pero no necesariamente para medir los beneficios de la introducción del canal de redes sociales como parte del contact centre.

Como las redes sociales pasan a ser parte de una estrategia de atención al consumidor multi-canal, los indicadores clave de desempeño deben complementar las métricas del contact centre. Según TELUS International (2012) se pueden dividir estas métricas en tres categorías que deben reflejarse en la plataforma informática de redes sociales:

1. Medición del servicio
2. Medición de la calidad
3. Medición de la efectividad

**Medición del servicio – Figura 32:**

<b>KPI</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>
<b>Nivel de servicio</b>	Cantidad de respuestas en un determinado período de tiempo por agente	$(\text{Cantidad de respuestas} \times \text{agente} / \text{respuestas en total}) * 100$
<b>Tiempo promedio de respuesta</b>	Tiempo promedio de respuesta durante un determinado período de tiempo	$(\text{Tiempo desde la asignación de un post a un agente} - \text{tiempo de respuesta}) / \text{cantidad posts respondidos en un determinado tiempo}$
<b>Tasa de abandono</b>	Porcentaje de posts que no son respondidos en un determinado período de tiempo	$(\text{posts que no son respondidos} / \text{total de post durante determinado tiempo}) * 100$
<b>Volumen de relevancia</b>	Número de posts relevantes en un determinado período de tiempo	Número de posts relevantes en un determinado período de tiempo
<b>Volumen de posts directos</b>	Número de posts enviados directamente a la empresa en un determinado período de tiempo	Número de posts enviados directamente a la empresa en un determinado período de tiempo
<b>Volumen de escucha proactiva</b>	Cantidad de menciones a la marca o a palabras clave considerados mensajes indirectos a la empresa. Esto mide el nivel de alcance en un determinado período de tiempo	Cantidad de mensajes enviados proactivamente en un determinado período de tiempo

De *Measuring Social Customer Service in the Contact Center. Contact Center Metrics & ROI for Social Care*, p. 6, de Telus International, 2012. (Whitepaper). Recuperado de: <http://web.telusinternational.com/hs-fs/hub/270778/file-332216971>

El nivel de servicio, el tiempo promedio de respuesta y la tasa de abandono miden las eficiencia. Una de las mejores prácticas es medir el nivel de servicio cada media hora como una manera de medir el promedio del día. Dada la dificultad de medir el nivel de servicio de las redes sociales, muchos programas lo miden por día.

La tasa de abandono es el porcentaje de mensajes relevantes que no son respondidos en un determinado período de tiempo, como se dijo antes media hora. Esto sucede cuando el volumen de mensajes relevantes es muy alto. Esto permite descubrir si hay horarios pico o si hay algún problema o crisis que haya que solucionar y que, por lo tanto, debe haber mayor cantidad de agentes (propio). También es importante priorizar mensajes para poder atender los casos urgentes antes.

El volumen de escucha proactiva mide el número de mensajes que no fueron dirigidos directamente a la empresa pero que la mencionan o que se relacionan con los servicios de ella, en un determinado período de tiempo. Esto ayuda a crear vínculos y promueve la evangelización de la marca (Telus International. 2012, p. 6, 7).

### **Medición de la calidad**

La medición de la calidad es más difícil de medir por lo que en general requiere de la evaluación de un supervisor u oficial de calidad. Se proponen las siguientes medidas (Telus International. 2012, p. 8, 9):

Figura 33:

<b>KPI del equipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>
<b>Calidad de la respuesta</b>	Medir la calidad de la comunicación escrita de los agentes	Calculado a través de una encuesta y de control de calidad
<b>Tasa de redirección de posts</b>	Porcentaje de respuestas que redirigen al consumidor a una conversación privada	Debe ser calculado por las métricas de la plataforma
<b>Tasa de transferencia de posts</b>	Porcentaje de respuestas que son transferidas a otros departamentos	Calculado por las métricas de la plataforma. Se sugiere que se etiqueten.

*De Measuring Social Customer Service in the Contact Center. Contact Center Metrics & ROI for Social Care*, p. 8, de Telus International, 2012. (Whitepaper). Recuperado de: <http://web.telusinternational.com/hs-fs/hub/270778/file-332216971>

La tasa de redirección de posts a una conversación privada es una forma de atender de forma más personalizada y directa. En los casos de engagement negativo, que la conversación sea dirigida a un canal privado ayuda a disminuir el impacto negativo en la imagen social de la marca. En otros casos se dirige al consumidor a una conversación privada por razones de seguridad, para que no exponga sus datos personales y para que la empresa pueda identificarlo. Para preguntas generales se propone, por el contrario, responder en público para que la respuesta sirva a otro consumidor en el futuro.

La tasa de transferencia mide cuántos mensajes son pasados a otros departamentos o cuántos mensajes necesitan de la coordinación con otros departamentos para su resolución. Se debe tener en cuenta esta tasa para optimizar las operaciones y que se

puedan resolver la mayor cantidad de preguntas desde el equipo de redes sociales, lo más rápido posible.

### **Medición de la efectividad**

La medición de la efectividad tiene como propósito entender (Telus International. 2012, p. 9, 10):

- El impacto económico de la introducción de las redes sociales como canal de atención al consumidor.
- Filtrar y priorizar posts por agente.

Figura 34:

<b>KPI del equipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>
<b>Alcance</b>	Cantidad personas que pueden leer las respuestas de los agentes de redes sociales.	Cantidad de seguidores
<b>Amplificación</b>	Cantidad de posts que son re-twitteados o re-publicados	Cantidad de posts que son re-twitteados o re-publicados
<b>Tasa de conversión: satisfacción del consumidor</b>	La tasa en que un consumidor insatisfecho se convierte en satisfecho luego de la interacción	Se mide a través de encuestas o del análisis de posts que eran etiquetados como negativos y luego pasaron a ser positivos
<b>Tasa de conversión: generación de ganancias</b>	La tasa en que se realiza una venta debido a una interacción	Se mide a través de las métricas de la plataforma
<b>Fans*</b>	La cantidad de personas que interactúan en las redes sociales difundiendo mensajes positivos	La cantidad de personas que interactúan en las redes sociales difundiendo mensajes positivos
<b>Detractores*</b>	La cantidad de personas que interactúan en las redes sociales difundiendo mensajes negativos	La cantidad de personas que interactúan en las redes sociales difundiendo mensajes negativos

De *Measuring Social Customer Service in the Contact Center. Contact Center Metrics & ROI for Social Care*, p. 10, de Telus International, 2012. (Whitepaper). Recuperado de: <http://web.telusinternational.com/hs-fs/hub/270778/file-332216971>

## **Retorno de la inversión (ROI: Return of investment)**

Se calcula el retorno de la inversión de la introducción del nuevo canal de atención al consumidor por redes sociales, como la diferencia entre la ganancia y el costo total, dividido el costo total. (Telus International. 2012, p. 11)

ROI: (Ganancia de la inversión – Costo Total)/ Costo Total

Costo total:

1. Fuerza laboral
2. Tecnología (el software utilizado para gestionar las redes sociales)
3. Las instalaciones y el mantenimiento
4. Los recursos humanos y las capacitaciones
5. Otros gastos generales relacionados al área

## Cómo calcular la ganancia de la inversión

Con la introducción de las redes sociales como canal de atención al cliente, se benefician diferentes departamentos, los consumidores y el contact centre. Se genera una reducción de costos y ganancia a la vez.

Hay actividades que están directamente relacionadas con la **reducción de costos** ya que benefician al departamento del contact centre en general, y hay otras actividades que benefician de forma indirecta (Telus International. 2012, p. 11). Por ejemplo:

- Reducir las llamadas del contact centre ya que los consumidores resuelven sus problemas a través de las redes sociales de forma más rápida. Para calcularlo, se debe observar el volumen de llamadas en un cierto período de tiempo, luego de la intervención del nuevo canal.  
También es importante determinar cuántos de los consumidores que se contactan por las redes sociales se hubieran contactado por teléfono si su problema no hubiera sido resuelto por las redes sociales.
- Reduce futuros contactos de otros consumidores que tengan la misma pregunta o problema. Cuando la resolución de un tema está publicado en las redes sociales, esa solución puede ayudar a otros consumidores en el futuro y evitar que se comuniquen para hacer la misma pregunta. Determinar los costos que se ahorran de forma indirecta es difícil, sin embargo, forma parte de los beneficios de la introducción del nuevo canal.

Cuando se trata de **generación de ganancias**, se consideran las siguientes actividades (Telus International. 2012, p. 14):

- Ventas a través de transacciones directas
- Ventas a través de transacciones indirectas, por ejemplo da recomendaciones sobre un servicio o cuando un consumidor compra luego de haber leído sobre recomendaciones o sobre transacciones de otro consumidor. Esto es difícil de medir, pero se aconseja realizar encuestas post-venta para saber qué es lo que dirigió al consumidor a comprar.

Por último, el **valor de la marca** se incrementa a través de la atención proactiva al cliente ya que se invierte en la satisfacción del consumidor. Los consumidores son más propensos a comprometerse con una marca en la que confían. Esto también es difícil de medir, pero se reflejará en el aumento de las ventas y en la satisfacción del

consumidor, lo cual se puede medir a través de encuestas (Telus International. 2012, p. 15)

### **Propuestas específicas:**

Se propone que al final de cada interacción por mensaje privado, se envíe una encuesta corta para que el consumidor pueda calificar la calidad de atención recibida, la confianza en este canal y descubrir qué motivó al consumidor a acudir a las redes sociales para ser atendido.

### **Encuesta**

1. Te has contactado para realizar:
  - a. Una pregunta
  - b. Un pedido
  - c. Una queja
  - d. Un cumplido
  - e. Una compra
  
2. Califica del 1 al 4 su nivel de satisfacción respecto al servicio recibido por el canal de redes sociales.
  - a. Altamente satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Insatisfecho
  - d. Altamente insatisfecho

3. -Volverías a contactar al equipo de redes sociales por otra consulta?
  - a. Si
  - b. No

La primera pregunta permitirá definir el propósito por el cual el consumidor se comunicó con la aerolínea. Se propone la segunda pregunta cerrada para medir la satisfacción del cliente, y por último, la tercera para medir la confianza del consumidor en canal de atención por redes sociales para volver a consultar cuando necesite resolver un problema.

Es recomendable ofrecer algo a cambio para incentivar a los consumidores a responder la encuesta, como por ejemplo, premios, descuentos, oferta especial.

### **Cómo miden los resultados otras aerolíneas**

Cuando se analizó el caso de KLM, se explicó el proceso de implementación de un CRM Social que permitiera tener una visión total de los consumidores. Específicamente respecto a la medición de resultados KLM estableció una scorecard con KPIs (indicadores clave de desempeño) para monitorear los servicios comerciales, a bordo y del aeropuerto.

JetBlue es otra aerolínea que implementó el CRM Social, y según Jacob Cook, supervisor de redes sociales y especialista en recupero de consumidores de JetBlue, la aerolínea logró una mayor eficiencia en la atención al cliente al incorporar las interacciones online con los consumidores al sistema CRM.

## 9. Conclusiones

Las empresas deben adaptar sus servicios para poder atender a un nuevo consumidor, el consumidor social. El 74% de los adultos en internet participa activamente en una red social, la generación Y pasa más tiempo en las redes sociales que mirando televisión, y la generación Z ve a tecnología como parte de su vida.

Por lo tanto, cuando se trata de atención al cliente, se debe estar presente en el canal de comunicación donde los consumidores pasan la mayor parte de su tiempo.

Los consumidores sociales se comunican en las redes sociales revelando información clave para la empresa y sobre todo para el departamento de marketing. Esta información se la llama insights, la cual se obtiene tras identificar y segmentar los clientes en base a la información demográfica, de comportamiento, conexión a través de una computadora o dispositivo móvil, tipo de productos que los consumidores compran en línea, entre otros.

Del análisis de los insights las empresas pueden predecir deseos, tomar decisiones en base a gustos y preferencias de los consumidores, realizar cross-selling y up-selling de productos y servicios, invertir en los consumidores más valiosos y no en aquellos que no aportan valor. Es decir, estos insights contribuyen a la toma de decisiones estratégicas para el marketing y las ventas.

Luego de la realización del trabajo de tesis se concluye que la implementación de la atención al consumidor mediante el canal de las redes sociales implica un cambio de paradigma en las operaciones para todas las áreas de las empresas. Requiere de un equipo especializado en las comunicaciones digitales, así como también

precisa que toda la empresa esté alineada para contribuir en la atención y en la entrega en tiempo y forma de los servicios al cliente externo e interno.

Para lograr que todas las áreas de la empresa estén coordinadas es necesario contar con una base tecnológica adecuada que facilite el registro de las interacciones con los consumidores y la comunicación entre todas las áreas de la empresa.

Respecto de la estructuración del equipo de redes sociales en la organización, en el caso de las aerolíneas, se sugiere que se implemente el modelo mixto entre centralización y descentralización de la atención. En este modelo el equipo de redes sociales que funciona como parte del departamento de atención al cliente, y al mismo tiempo, en casos de urgencia o de alta complejidad, se solicita la ayuda de expertos de diferentes áreas operativas de la empresa para que respondan los mensajes. Estos expertos deben estar capacitados en cuanto a los estándares de calidad y de comunicación para responder a través de las redes sociales.

Con respecto a los objetivos de la tesis, luego de analizar los resultados de la investigación, se concluye que se cumplieron.

Se comprobó que las redes sociales aumentan la satisfacción del consumidor, la eficiencia del contact center, permiten descubrir insights y apoyan las actividades de ventas y marketing.

A continuación se enumeran descubrimientos sobre las redes sociales como canal de atención:

- Impacto positivo en el consumidor por el hecho de ser atendido a través de las redes sociales. Transmite empatía y cuidado al consumidor.
- La rapidez de respuesta genera satisfacción en el consumidor. Esta satisfacción puede traducirse en la recomendación de la marca en las redes sociales o de boca en boca. La rapidez de respuesta también contribuye a generar lealtad hacia la marca.

- Se puede cambiar la actitud del consumidor de negativa a positiva o al menos neutra. Se observó que en la minoría de los casos los consumidores que se comunicaron con actitud negativa mantienen la misma actitud al finalizar su diálogo con la aerolínea.
- La mayoría de los consumidores cuyos problemas fueron resueltos quedan satisfechos. Algunos lo demuestran con respuestas positivas y otros no vuelven a comunicarse, dando su caso por concluido.
- El canal de atención por redes sociales es valorado por el consumidor porque se siente “escuchado”.
- La implementación del canal de redes sociales como parte del contact centre efectiviza las operaciones ya que el agente de redes sociales logra atender a mayor número de consumidores en la misma cantidad de tiempo que usa el agente de llamados.
- El costo de incorporar agentes de atención por redes sociales es entre 5 a 7 USD más económico que el agente de llamados.
- Del análisis de los insights y reportes se pueden tomar decisiones de marketing y ventas

Respecto de la incorporación de un sistema de CRM o Social CRM para la gestión de la relación con el consumidor, se descubrieron los siguientes beneficios:

- El sistema CRM es una estrategia de negocio que sirve para identificar a los consumidores, segmentarlos según su valor, ofrecerles productos y servicios según sus preferencias, asistirlos por medio de su canal preferido de comunicación y en última instancia incrementa el ROI del negocio
- El sistema CRM permite que toda la información sobre los consumidores se encuentre en un solo lugar, lo cual permite cruzar datos, efectivizar las operaciones y facilita la toma de decisiones estratégicas.

Sobre la medición de los resultados, con un sistema CRM o un software de gestión de las redes sociales con módulo de reportes, se miden:

- Indicadores del servicio: el tiempo de respuesta, la tasa de abandono de mensajes y el volumen de escucha proactiva.
- Indicadores de la calidad de la atención: la calidad de la respuesta, la tasa de redirección de mensajes y de transferencia de mensajes.
- Indicadores de la efectividad del equipo de redes sociales: la cantidad de consumidores atendidos por agente, la viralidad de los mensajes enviados, la tasa de conversión respecto de la satisfacción del consumidor y respecto de la generación de ganancias, la cantidad de fans de la marca, la cantidad de detractores de la marca.

## 10. Bibliografía

- American Association of Community Colleges. (2011). Social Media How-to Guide. (Publicación). Recuperado de [http://www.aacc.nche.edu/Advocacy/toolkit/Documents/2011\\_AACC-Social-Media\\_Guide\\_Fin.pdf](http://www.aacc.nche.edu/Advocacy/toolkit/Documents/2011_AACC-Social-Media_Guide_Fin.pdf)
- Bangura, A., (2011). Changing attitudes and behavior of consumers with marketing communication. (Tesis de grado). Savonia University of Applied Sciences, Business and engineering, Varkaus. Recuperado de: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30427/Bangura\\_Abdul\\_Salam.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30427/Bangura_Abdul_Salam.pdf)
- Bartl, M. (2013). The Making-of Innovation. (Artículo en sitio web). Recuperado de: <http://www.michaelbartl.com/article/netnography/>
- Bass, J. (23, 01, 2014). Social Media Analytics: Which airline is flying high in social?. (Artículo de blog). Recuperado de: <https://www.sprinklr.com/social-scale-blog/social-media-analytics-best-airlines-in-social-media/>
- Beckmann, M., Goedecking, P., Sindemann, H. (2002). CRM for airlines. Three ingredients in a recipe for success. (Estudio). Recuperado de: [http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland\\_Berger\\_CRM\\_20020101.pdf](http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf)

- BenMark, G. (2014). Why the COO should lead social-media customer service. Insights&Publications. Recuperado de [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/why\\_the\\_coo\\_should\\_lead\\_social\\_media\\_customer\\_service](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/why_the_coo_should_lead_social_media_customer_service)
- Brandwatch. (2014). Brandwatch Report. Travel & Hospitality/ 2014. Social Listening & the Tourism Industry: A Snapshot. (Reporte). Recuperado de: <http://www.brandwatch.com/2014/04/how-airlines-can-use-social-listening-to-boost-online-reputation/>
- Brandweiner, N. 01, 07, 2013. How you structure social customer support could shape your service future. (Artículo en blog). Recuperado de: <http://www.mycustomer.com/feature/experience-social-crm/paradigm-shift-structuring-social-customer-service/165175>
- Choo, C. (2008). Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. InterScience Journal of the American Society for Information Science and Technology, 59(5), 792-804. Recuperado de <http://choo.fis.utoronto.ca/>
- Claveria, K. (12, 05, 2014). Latin America's leading airline rebrands with the help of its fliers. (Artículo de blog). Recuperado de: <http://www.visioncritical.com/avianca/>
- Crymble, A. (2010). An Analysis of Twitter and Facebook Use by the Archival Community. The Journal of the Association of Canadian Archivists. Archivaria70, .Recuperado de: <http://www.crymble.ca/adam/cv/publications/Crymble-Archivaria.pdf>

- Deloitte Consulting LLP. (2013) “2013 Global Contact Center. SurveyResults”. (Reporte). Recuperado de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-sdt-consulting-2013-global-contact-survey-051513.pdf>
- Evans, D. (2010). Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement. Estados Unidos: Wiley. Recuperado de [http://books.google.ae/books?hl=es&lr=&id=7I2OR6giC6AC&oi=fnd&pg=PT7&dq=engagement+marketing&ots=jME2uU5SaQ&sig=UBKAoq6AAD28wJOMJ33Qm8HL4ko&redir\\_esc=y#v=onepage&q=engagement%20marketing&f=false](http://books.google.ae/books?hl=es&lr=&id=7I2OR6giC6AC&oi=fnd&pg=PT7&dq=engagement+marketing&ots=jME2uU5SaQ&sig=UBKAoq6AAD28wJOMJ33Qm8HL4ko&redir_esc=y#v=onepage&q=engagement%20marketing&f=false)
- Greenberg, P. (2011) Enterprise 2.0 & Social CRM: Together At Last [Presentaciónndiapositivas]. Recuperado de <http://es.slideshare.net/pgreenbe>
- Hootsuite.com, 2014. Social Customer Service. The Future of Customer Satisfaction. (Whitepaper). Recuperado de <https://socialbusiness.hootsuite.com/whitepaper-future-of-customer-satisfaction.html>
- Kozinets, R. 2002, “The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities” En Journal of Marketing Research, 39 (February), 61-72. Recuperado de: <http://www.nyu.edu/pages/classes/bkg/methods/netnography.pdf>

- Kozinets, R. 2010. “Netnography: The Marketer’s Secret Weapon”, Recuperado de <http://skitsol.com/wp-content/uploads/2013/10/Netnography-Marketers-secret-weapon.pdf>
- Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M. (2013) “To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?” En International Journal of Information Management. 33 (2013) 76– 82. Recuperado de: <http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/to-be-or-not-to-be-in-social-media.pdf>
- Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M., Sankaranarayanan, R. (2012) “The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty”, en Computers in Human Behavior. Volume 28, Issue 5, September 2012, Pages 1755–1767. Recuperado de [http://spectrum.library.concordia.ca/974513/1/CHB-Effects\\_of\\_Social\\_Media\\_Based\\_Brand\\_Communities-Aprl20.pdf](http://spectrum.library.concordia.ca/974513/1/CHB-Effects_of_Social_Media_Based_Brand_Communities-Aprl20.pdf)
- Marketingdirecto.com, (2012). Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/insight-2/#sthash.cFhK6HZX.dpuf>
- Menne, R. y Halova, D. (2013). Using Social CRM to influence customer service and loyalty: A perspective in the airline industry. (Tesis de maestría). LundUniversity. Suecia. Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3878772&fileId=3878782>

- Michael, L. 2003. Using Customer Insight to Build Competitive Advantage. (Whitepaper). Recuperado de [http://www.tricityretail.com/brochures/wp\\_customerinsight.pdf](http://www.tricityretail.com/brochures/wp_customerinsight.pdf)
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). Managing Customer Relationships. Extracto del Capítulo 3 de: Customer Relationships: Basic Building Blocks of IDIC and Trust. Recuperado de: [https://www.1to1media.com/DocumentDownload.aspx?Doc\\_ID=28227](https://www.1to1media.com/DocumentDownload.aspx?Doc_ID=28227)
- Peppers, D. & Rogers, M., (2010). Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons. Recuperado de [https://books.google.ae/books?id=Dd2jlx-dtCgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ae/books?id=Dd2jlx-dtCgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Peppers & Rogers Group. (2012). Cashing in on Customer Insight. (Whitepaper). Recuperado de [http://bluesheep.bluegroupinc.com/wp-content/uploads/2013/08/IBM-PRG\\_analytics\\_white\\_paper\\_cfinal\\_051412.pdf](http://bluesheep.bluegroupinc.com/wp-content/uploads/2013/08/IBM-PRG_analytics_white_paper_cfinal_051412.pdf)
- Peppers, D. & Rogers, M. (2014). Building Customer Relationships in Four Steps. (Artículo en blog). Recuperado de [https://www.1to1media.com/DocumentDownload.aspx?Doc\\_ID=28227](https://www.1to1media.com/DocumentDownload.aspx?Doc_ID=28227)
- Ramírez Camazón, I. (2013). La confección del compromiso = Makingtheengagement (Tesis de Maestría). Universidad de León. Recuperado de

[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2815/71951961A\\_GADE\\_JULI\\_O2013.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2815/71951961A_GADE_JULI_O2013.pdf?sequence=1)

- Santana, A. (2010). Marketing Relacional y CRM. Recuperado de <http://es.slideshare.net/asirio/marketing-relacional-y-crm>
- Salesforce.com. (2013) “How can I help? The mini-guide to social customer service”. Recuperado de <http://www.salesforce.com/uk/socialsuccess/social-customer-service/mini-guide-social-customer-support.jsp>
- Salesforce.com. (2015). KLM Royal Dutch Airlines. KLM soars with social media. (Artículo en sitio web). Recuperado de: <http://www.salesforce.com/customers/stories/klm.jsp>
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor. Pearson. Recuperado de: [http://books.google.ae/books?id=Wqj9hlxqW-IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ae/books?id=Wqj9hlxqW-IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)
- Schmitt, B. Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights (2010). Foundations and Trends in Marketing. Vol. 5, No. 2. 55–112. Recuperado de: <http://www.nowpublishers.com/article/Details/MKT-027>
- Seiter, C. (07, 07, 2014). The complete guide to using social media for customer service. (Artículo en blog). Recuperado de

[http://www.huffingtonpost.com/courtney-seiter/the-complete-guide-to-usi\\_b\\_5556188.html](http://www.huffingtonpost.com/courtney-seiter/the-complete-guide-to-usi_b_5556188.html)

- Socialbakers.com. (2013 a). Fast Track Service: Is Facebook or Twitter Better for contacting airlines. (Artículo en blog). Recuperado de: <http://www.socialbakers.com/blog/1402-fast-track-service-is-facebook-or-twitter-better-for-contacting-airlines>
- Socialbakers.com. (2014). SociallyDevoted - Q3 2014. (Artículo en blog). Accedido en 11 de enero, 2015. Recuperado de: <http://www.socialbakers.com/resources/socially-devoted/q3-2014/>
- Socialbakers.com (2013b). How KLM Achieves such Stellar Success on Social Media. (Artículo en blog). Recuperado de : <http://www.socialbakers.com/blog/1873-how-klm-achieves-such-stellar-success-on-social-media>
- Socialbakers.com (2012). KLM: A Truly Socially Devoted Company. (Estudio de caso). Recuperado de <https://cdn.socialbakers.com/www/archive/storage/www/klm-sociallydevoted.pdf>
- Sparkcentral.com. 2014 “Social Media for Call Centers: How It’ll Hurt Your Company To Be The Last One On Board”. Recuperado de <http://www.sparkcentral.com/whitepapers/>

- Telus International. (2012). Measuring Social Customer Service in the Contact Center. Contact Center Metrics& ROI for Social Care. (Whitepaper). Recuperado de : <http://web.telusinternational.com/hs-fs/hub/270778/file-332216971>
- Tolpa, E. (2012). Measuring Customer Expectations of Service Quality: case AirlineIndustry. [Tesis de maestría]. Finlandia: Aalto University. Recuperado de: [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12898/hse\\_ethesis\\_12898.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12898/hse_ethesis_12898.pdf)
- Van Den Bergh, J. &Behrer, M. (2013) How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y. (pp. 5-11) United Kingdom: Kogan Page Publishers. Recuperado de:  
[https://books.google.ae/books?id=iu2xex7nzf4C&printsec=frontcover&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ae/books?id=iu2xex7nzf4C&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Viaene, S. and Cumps, B. (2005). “CRM EXCELLENCE AT KLM ROYAL DUTCH AIRLINES”, en Communications of the Association for Information Systems (Volume 16, 2005) 539-558, Recuperado de <http://mis.ucd.ie/courses/KLMCRMcase.pdf>
- Wikonsumer Research. (2009, diciembre). “Netnography: Ipod Example”. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Wikonsumer/netnography-ipod-example>