

RESUMEN DE TESIS

Título: 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.

Autor: Yanina Rearte Segura

Director: Ricardo Freilij

Fecha: 9 de abril de 2016

Tema: Maestría en Marketing Estratégico

1. Introducción

Sobre el tema de la tesis y la problemática a resolver

La presente tesis trata sobre el análisis de la implementación de las redes sociales como canal de atención al cliente de una aerolínea con base en Dubái.

La empresa en estudio es una aerolínea de lujo y fue reconocida como la mejor del mundo por Skytrax¹ en 2013. Sin embargo, su canal de atención telefónico está saturado y sus tiempos de respuesta son muy altos.

Si bien la aerolínea en cuestión cuenta con seis contact centers alrededor del mundo, en casos de retraso, cancelaciones o interrupción de vuelos, como en los

¹Skytrax 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>)

casos de lanzamiento de ofertas o en temporada alta, las líneas telefónicas no son suficientes para atender el caudal de llamados.

Dentro de este contexto, se propone analizar la implementación de las redes sociales como canal de atención al consumidor, para complementar al canal telefónico y para mejorar la calidad de la atención de la aerolínea en general.

Se espera que la tesis beneficie a la aerolínea en estudio y sirva de ejemplo para el rubro de las aerolíneas y las empresas de servicios en general, ya que la atención al cliente en este tipo de compañías es vital.

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 las acciones de venta y descubrir insights.

Desglose del objetivo general

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.
2. Describir el efecto en la satisfacción al cliente y el apoyo a las ventas al implementar las redes sociales.
3. Describir el efecto en la eficiencia del contact centre al implementar las redes sociales
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.
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.
6. Proponer métodos de medición de resultados.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Según Ben Mark (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**”.

Ben Mark (2014) sostiene que 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.

Ben Mark (2014) también afirma que 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**:

- 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).

Según Greenberg (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 35), un estudio de Forrester Research 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.

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, sostiene Holmes (como se cita en Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard M. 2013, p. 78). El fortalecimiento de las relaciones ocurre al compartir y disseminar 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).

Para gestionar las relaciones con los consumidores es ideal contar con **sistemas de CRM**, los cuales recolectan información sobre el consumidor, sobre cada interacción que éste tiene con la empresa y registran las compras, sostiene Knox (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 62). Esta información genera insights sobre el consumidor y feedback sobre la calidad del servicio, lo cual da lugar a proponer mejoras.

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.

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, expresa Viaene y Campus (2005).

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, crear una plataforma de gestión sistemática, sostiene Viaene y Campus (2005).

3. Materiales y Métodos

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.

La autora trabajaba en el equipo de redes sociales de la empresa, mientras realizó el trabajo de campo.

La investigación es mixta donde se incluyen métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, y es deductiva ya que se hará un análisis de fuentes secundarias sobre teorías y casos de estudio existentes, hacia el análisis particular de la aerolínea.

También se organizó el marco conceptual de forma deductiva. Se comenzó por exponer sobre el concepto de redes sociales, el consumidor social y el marketing de relación; luego se expuso sobre el servicio al cliente y las redes sociales aplicadas al servicio al cliente; a continuación se analizó la aplicación de las redes sociales para la atención en rubro de las aerolíneas y se ahondó en los atributos de los servicios de las aerolíneas; y por último, se analizó el caso de éxito de la aerolínea KLM ya que fue la pionera y actualmente es la mejor en cuanto a la implementación de redes sociales para la atención al consumidor.

El método de recolección de datos es descriptivo-cualitativo a través de un estudio netnográfico.

La netnografía es el estudio etnográfico de las comunidades online, según Kozinets (como se cita en Menne, R. y Halova, D. 2013, p. 16). 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.

4. Resultados y Discusión

Se expusieron los resultados de la investigación en el mismo orden en que se desglosaron los objetivos, para responder a cada uno de estos de forma lógica.

Se comenzó por analizar la primera etapa en que la aerolínea incorporó el equipo de redes sociales al contact centre. Para ello se realizó un estudio sobre 300 interacciones con el consumidor en Facebook y Twitter durante 6 meses, y se obtuvieron insights sobre las razones por las que los consumidores acuden a las redes sociales e insights sobre los aspectos del servicio que los consumidores valoran.

Del análisis de las interacciones se descubrió que el tiempo de respuesta es uno de los aspectos más valorados. Se mostraron ejemplos y gráficos con los resultados sobre el cambio de la actitud de negativa a positiva o neutra del consumidor luego de ser atendido rápidamente por la aerolínea (en los casos en que los consumidores no volvieron a contactarse luego de ser respondidos, se consideró que quedaron

satisfechos con la respuesta). Se analizó también en el marco conceptual una investigación de Edison (Hootsuite.com, sin fecha), que expone que el 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.

Sobre las actitudes del consumidor al momento de acudir al contact centre se descubrió que la mayoría de los consumidores tiene una actitud negativa o neutra a la hora de contactarse para resolver un problema. En Facebook, la actitud post-respuesta es positiva en un 53% y en Twitter en un 34%. De los consumidores que se contactaron inicialmente con una actitud negativa, en Facebook 46% cambian su actitud a positiva, 13% a neutra y 27% no vuelve a contactarse. En Twitter, 10% cambia su actitud a positiva, 30% a neutra y 48% no vuelve a contactarse.

En el marco conceptual se expone que es posible cambiar las actitudes de las personas de la siguiente manera:

- 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)

Este cambio es posible a través de la atención por redes sociales.

Respecto al diseño organizacional en el que se debe incorporar el equipo de redes sociales, se analizaron investigaciones existentes de consultoras internacionales, especialmente el de Telus International (Telus International. 2012, p. 12), casos de otras aerolíneas y se analizó el diseño actual de la empresa en estudio. En el caso de la aerolínea en estudio se llegó a la conclusión de que el equipo de redes sociales debe ser parte del contact centre, debe contar con el apoyo eficiente de

todas las áreas operativas, y debe tener autonomía para resolver problemas para optimizar su productividad y maximizar la satisfacción del consumidor.

Sobre el aumento de la satisfacción al consumidor por la incorporación del canal de redes sociales, se demostró a través del análisis de las interacciones que en su mayoría los consumidores quedan satisfechos luego de ser atendidos, como se demostró más arriba con los porcentajes de cambio de actitud. Esto también se comprobó en el marco teórico analizando las investigaciones de diferentes autores, entre ellos Ben Mark y Greenberg, y con la exposición del caso de éxito de KLM.

Sobre la obtención de insights a través del engagement con el consumidor, se demostró que a través del registro de la información obtenida de las interacciones, se puede aprender sobre diferentes aspectos del servicio. En el caso de la aerolínea en estudio, se puede aprender sobre cuáles son los problemas más comunes que enfrenta el consumidor en las diferentes etapas del ciclo del servicio, sobre las posibilidades de realizar upsell o cross-sell de servicios, sobre datos demográficos, entre otros aspectos. Se citan también teorías que sostienen que las redes sociales son una fuente rica de insights sobre el consumidor, entre ellas se destaca la investigación específica sobre redes sociales de Ben Mark (2014).

Para optimizar el estudio de los insights se recomendó utilizar un sistema CRM para que toda la información del consumidor se encuentre en un solo lugar, se puedan tomar decisiones con menor riesgo y se pueda aprender sobre diferentes aspectos cruzados sobre el comportamiento del consumidor.

Se analizó principalmente el caso de la implementación de un equipo de redes sociales en la aerolínea KLM, la cual cuenta con un CRM para registrar sus interacciones. Esta aerolínea es el ejemplo a seguir en el rubro de las aerolíneas y también para las empresas de servicios en general.

Por último, se analizaron las métricas de medición de resultados en base a investigaciones existentes y a casos de otras aerolíneas. Se descubrió que en general se miden indicadores de servicio, de calidad de atención y efectividad del

equipo de redes sociales. Generalmente los resultados son calculados por un software de gestión de redes sociales para atención al consumidor, o por un sistema de Social CRM.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Dado el contexto actual, las empresas deben adaptar sus servicios para atender al 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 la tecnología como parte de su vida.

El nuevo consumidor social se comunica con las empresas a través de las redes sociales. Luego de concluir la investigación de la presente tesis, se descubrieron los siguientes beneficios sobre la implementación de las redes sociales como canal de atención al consumidor:

- La rapidez de respuesta genera satisfacción en el consumidor.
- Se puede cambiar la actitud del consumidor de negativa a positiva o al menos neutra.
- La mayoría de los consumidores cuyos problemas fueron resueltos quedan satisfechos.
- 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.

Sobre los sistemas 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, obtener insights 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.
- El sistema CRM arroja resultados de forma automática para medir el desempeño del equipo de redes sociales y la satisfacción del consumidor

En conclusión, es altamente recomendable incorporar las redes sociales para la atención al consumidor en la aerolínea en estudio. Este canal ya ha sido incorporado por diferentes aerolíneas alrededor del mundo y el consumidor social se comunica con facilidad a través de él ya que las redes sociales son parte de su vida, y valora la rapidez de respuesta que no puede obtener por otro medio.

Todos los beneficios del nuevo canal se pueden extrapolar la misma recomendación al rubro de las aerolíneas y a las empresas de servicios en general.

6. 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

- 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. (sin fecha). 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., Goedeking, 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
- 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
- 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*. Archivaria 70, .Recuperado de: <http://www.crymble.ca/adam/cv/publications/Crymble-Archivaria.pdf>
- Deloitte Consulting LLP. (2013) "2013 Global Contact Center. Survey Results". (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=7I2OR6qiC6AC&oi=fnd&pg=PT7&dq=engagement+marketing&ots=jME2uU5SaQ&sig=UBKAoq6AAD28wJOMJ33Qm8HL4ko&redir_esc=y#v=onepage&q=engagement%20marketing&f=false

- Greenberg, P. (sin fecha) Enterprise 2.0 & Social CRM: Together At Last [Presentación en diapositivas]. Recuperado de <http://es.slideshare.net/pgreenbe>
- Hootsuite.com, sin fecha. Social Customer Service. The Future of Customer Satisfaction. (Whitepaper). Recuperado de <https://socialbusiness.hootsuite.com/whitepaper-future-of-customer-satisfaction.html>
- 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-April20.pdf](http://spectrum.library.concordia.ca/974513/1/CHB-Effects%20of%20Social%20Media%20Based%20Brand%20Communities-April20.pdf)
- Marketingdirecto.com, (sin fecha). 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). Lund University. 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
- 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
- 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
- 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
- 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

- Ramírez Camazón, I. (2013). La confección del compromiso = Making the engagement (Tesis de Maestría). Universidad de León. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2815/71951961A_GADE_JULIO2013.pdf?sequence=1
- Santana, A. (sin fecha). Marketing Relacional y CRM. Recuperado de <http://es.slideshare.net/asirio/marketing-relacional-y-crm>
- Salesforce.com. (sin fecha a) “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. (sin fecha b). 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
- 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
- Socialbakers.com. (sin fecha 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. (sin fecha b). Socially Devoted - Q3 2014. (Artículo en blog). Accedido en 11 de enero, 2015. Recuperado de: <http://www.socialbakers.com/resources/socially-devoted/q3-2014/>
- Socialbakers.com (sin fecha c). 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 (sin fecha d). KLM: A Truly Socially Devoted Company. (Estudio de caso). Recuperado de <https://cdn.socialbakers.com/www/archive/storage/www/klm-sociallydevoted.pdf>
- Sparkcentral.com. “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 Airline Industry. [Tesis de maestría]. Finlandia: Aalto University. Recuperado de: 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=gbs_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>