

Uso de CRM Social para mejorar Campañas de Marketing Dirigido en Sector Minorista

Use of Social CRM to improve Targeted Marketing Campaigns in the Retail Sector

Completed Research

Victor W. Bohorquez Lopez
Pontificia Universidad Católica Madre y
Maestra
victorbohorquez@pucmm.edu.do

Edwin Huaynate
Universidad de Lima
ehuaynat@ulima.edu.pe

Christiam Mendez
Universidad de Lima
cmendezl@ulima.edu.pe

Resumen

Este estudio pretende demostrar que la efectividad de una campaña dirigida de marketing usando cupones puede mejorar utilizando elementos del CRM Social. Para lograrlo, se realizó un experimento consistente en otorgar el beneficio de 40% de descuento en todo el vestuario de las Tiendas por Departamentos Paris, gran cadena de almacenes con presencia en varias ciudades de Perú, durante solo un día y aplicado a las 10 tiendas a nivel nacional. Para el CRM Tradicional se utilizó mailing y couponing, mientras que para el CRM Social se utilizó Facebook Dirigido; en ambos casos el cliente tenía que presentar el cupón (físico o virtual), ya que tenía un código de barras para aplicar el descuento y permitir hacer el seguimiento de la campaña. Los resultados muestran que la proporción de clientes que usaron el cupón recibido mediante el CRM Social fue significativamente diferente que los que usaron mailing y couponing.

Palabras Clave

CRM Social, Facebook, CRM Tradicional, mailing y couponing, Sector Minorista.

Abstract

This study aims to demonstrate that the effectiveness of a targeted marketing campaign using coupons can be improved using elements of Social CRM. To achieve this, an experiment was carried out consisting in granting the benefit of 40% discount in the clothing department at Department Stores Paris, a large retail chain with presence in several cities of Peru, only applied by one day in the 10 stores at the national level. For the Traditional CRM, mailing and couponing were used, while for Social CRM, Targeted Facebook was used; in both cases, the customer had to present the coupon (physical or virtual), since it had a bar code to apply the discount and allow the campaign to be tracked. The results show that the proportion of customers who used the coupon received through Social CRM was significantly different from those who used mailing and couponing.

Keywords

Social CRM, Facebook, Traditional CRM, mailing and couponing, Retail Sector.

Introducción

La relación entre el cliente y la empresa ha venido cambiando en los últimos años, más específicamente, la aparición de las redes sociales ha hecho que el cliente cambie su comportamiento de compra y tenga una comunicación diferente con las empresas. Aquellas empresas que buscan captar la atención de sus clientes deben crear un entorno en el que no solo presten atención a los clientes sino también a todas las partes interesadas, de forma tal que cada persona contribuya a mejorar la experiencia del cliente con la marca comercial (Berman y McClellan, 2002). Recientemente, Arvidsson y Bonini (2014) afirmaron que es importante ir más allá de la atención para centrarse, en términos del marketing, en lealtad, experiencia, o incluso pasión; por lo tanto, la gestión de relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) es una piedra angular para prestar una mejor atención a los clientes (Berman y McClellan, 2002).

Faase et al. (2011) reconocen que el valor agregado de la Web 2.0 para el CRM no se ha investigado lo suficiente; mostrando en su estudio cómo el CRM tradicional puede evolucionar hacia la participación y retención del cliente mediante la aplicación de los fundamentos de la Web 2.0. De las tecnologías Web 2.0 analizadas, estos autores sugieren que las redes sociales, los blogs y el uso compartido de multimedia agregan más valor en el campo del comportamiento del cliente, la interacción con el cliente, el marketing y el valor de la vida útil del cliente. Aunque investigaciones posteriores confirman un impacto general positivo de vincular los medios de comunicación sociales y el CRM, faltan investigaciones sobre su contribución en actividades o procesos de CRM específicos (Reinhold y Alt, 2013).

Jain y Bagdare (2011) mencionan que los niveles crecientes de competencia en el sector minorista y la variabilidad de la demanda de los clientes plantean serios desafíos para retener a los clientes, por lo que una adecuada estrategia de CRM es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible en el entorno empresarial actual. Para obtener la lealtad del cliente hay que combinar argumentos racionales, como el precio más bajo o la mejor calidad, con argumentos emocionales, como sentirse bien comprando o que el cliente se sienta especial al recibir la oferta que necesita (Cuthbertson y Laine, 2004). En ese sentido, los cupones han sido usados por las empresas del sector minorista debido a que las ofertas se pueden personalizar según las preferencias de cada consumidor individual, de acuerdo con su historial de compras; además pueden usarse solo para los clientes seleccionados, ya que lo que se busca es incrementar las visitas a las tiendas, así como los ingresos por visita en lugar de incrementar las ventas de marcas específicas (Venkatesan y Farris, 2012).

Por lo tanto, en este estudio se pretende demostrar que la efectividad de una campaña dirigida de marketing usando cupones puede mejorar utilizando elementos del CRM Social al realizar una campaña de Marketing dirigido en Facebook. La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: Primero se hace una revisión de literatura para identificar los principales elementos del marco teórico. A continuación, se explica la metodología utilizada, poniendo énfasis en las características del experimento propuesto. Después se muestran los resultados obtenidos, para posteriormente discutirlos desde un punto de vista académico, en relación con hallazgos previos de otros autores. Finalmente se presentan las conclusiones y algunas oportunidades de trabajo futuro.

Marco Teórico

Web 2.0 y Medios de Comunicación Sociales

Kaplan y Haenlein (2010) mencionaron que Web 2.0 es un término acuñado por Tim O'Reilly en 2004, utilizado para describir lo que se consideran herramientas de Internet de segunda generación, que promueven la colaboración y el intercambio de ideas y experiencias. Las aplicaciones Web 2.0 se caracterizan por su capacidad de facilitar conexiones, conversaciones, presencia y sentimiento a través de la vinculación de personas con intereses comunes a través de Internet. También podría considerarse una nueva plataforma dentro de la cual pueden y tendrán lugar conversaciones significativas de personas interesadas sobre un tema en particular, y mediante la cual puede interactuar y trabajar con colaboración, contribución y sentido de comunidad reales y sostenidos (Piecowyte, 2008). Las redes que son creadas por estas aplicaciones se caracterizan porque crean una identidad para identificar a cada persona en el sistema, facilitando las conversaciones al saber quién está en línea y disponible, permitiendo la creación de grupos, el desarrollo de la reputación, y el intercambio de ideas (Stephens, 2007).

Las aplicaciones Web 2.0 permiten que se produzcan respuestas directas entre las empresas y cualquier persona interesada en ellas. En muchos casos, estas aplicaciones se están convirtiendo en una herramienta indispensable en la vida de las personas, sugiriendo que, si las organizaciones pueden encontrar la manera de usar la gran cantidad de información producida en estos entornos, pueden obtener conocimientos invaluable que de otro modo hubieran sido esquivos debido a la falta de una manera clara de recopilarlos y tratarlos (Phippen y Lacohee, 2006; Huang y Behara, 2007). Por lo tanto, los medios de comunicación sociales ofrecen el escenario ideal para la interacción con los clientes, ya que facilitan que muchas empresas tengan la oportunidad de contactar directa e inmediatamente a clientes, consumidores y otras partes interesadas, independientemente de su posición en la cadena de valor (Reinhold y Alt, 2013).

Mochon et al. (2017) comentan que las páginas de Facebook permiten interacciones sociales, iniciadas por el cliente, así como comunicaciones promocionales, iniciadas por la empresa. De ambas, estos autores encontraron que las páginas de Facebook pueden ser más efectivas cuando se usan para comunicaciones promocionales iniciadas por la empresa en lugar de una plataforma para interacciones sociales iniciadas por el cliente. A pesar del potencial identificado en estudios previos, sigue habiendo una gran incertidumbre sobre las opciones existentes para utilizar Facebook para fines de gestión de relaciones con los clientes, especialmente porque hay escasez de literatura existente sobre CRM Social, desde el punto de vista de los resultados obtenidos en este tipo de iniciativas (Küpper, 2014). A continuación, se analizará la evolución del concepto de CRM Tradicional en el de CRM Social.

CRM Tradicional y CRM Social

Tradicionalmente, el CRM se considera como una combinación de soluciones tecnológicas específicas a los procesos, pero es muy importante tener en cuenta las culturas organizacionales existentes con el fin de gestionar las relaciones con los clientes de forma adecuada (Payne y Frow, 2005). En los años noventa, el CRM pasó de ser transaccional, centrándose en productos y marcas de la empresa, a un enfoque basado en las relaciones con el cliente. Sin embargo, el CRM seguía siendo una iniciativa predominantemente tecnológica, llegando incluso a ignorar los principios de la mercadotecnia (Choudhury y Harrigan, 2014; Reinartz et al., 2004). Hoy en día, el CRM se entiende como un enfoque de gestión de relaciones estratégico y orientado al cliente (Kumar y Reinartz, 2012; Lorenzon y Pilotti, 2008). El objetivo del CRM es establecer un enfoque orientado al cliente que conduzca a relaciones de largo plazo con los clientes y a la entrega de mejores resultados a los accionistas, es decir, que se genere un aumento del rendimiento de la empresa (Payne y Frow, 2005).

Hace algunos años, las organizaciones eran los actores principales, acercándose a los clientes para capturar su comportamiento de compra. Hoy en día, los clientes ya no se limitan a un papel pasivo en su relación con las empresas porque pueden expresar y comunicar sus opiniones fácilmente a un público más amplio, convirtiéndose en participantes más activos y con más oportunidades de interactuar con la empresa (Malthouse et al., 2013). Hennig-Thurau et al. (2012) afirmaron que las recomendaciones de consumidores desconocidos no influyen tanto como cuando los consumidores pueden acceder a las opiniones y recomendaciones de quienes pertenecen a su círculo social. En este contexto surge el CRM Social, el cual consiste en la incorporación de las tecnologías de los medios de comunicación sociales como parte del CRM, donde la interacción con el cliente es en tiempo real y de forma interactiva, y los datos no estructurados se van creando de manera exponencial (Chen y Ching, 2007).

El CRM Social utiliza el concepto de Web 2.0 para apoyar la adquisición, el mantenimiento y la revitalización de las relaciones con los clientes (Lehmkuhl y Jung, 2013), logrando así un enfoque holístico, estratégico y centrado en el cliente (Dutot 2013, Greenberg 2010). Por lo tanto, la relación con el cliente ya no está controlada por la empresa, sino que se va construyendo a partir de las interacciones entre la empresa y el cliente; y entre los clientes, sus amigos y otros usuarios de la web (Choudhury y Harrigan, 2014). En este nuevo paradigma, el cliente es un socio estratégico que es involucrado en una conversación colaborativa para proporcionar valor mutuamente beneficioso en un ambiente de negocios confiable y transparente (Greenberg, 2010); por este motivo, la capacidad social de CRM implica que una empresa pueda generar, integrar y responder a la información obtenida cuando interactúa con sus clientes a través de las redes sociales (Trainor et al. 2014).

Para identificar una teoría que pueda explicar este fenómeno, se han analizado investigaciones previas sobre el tema, las cuales han utilizado el punto de vista basado en los recursos de la empresa ("RBV" por las siglas en inglés de Resource-based view) para mostrar evidencias de cómo se pueden aprovechar los

recursos invertidos en marketing y tecnologías de información para mejorar el desempeño organizacional (e.g. Nath, Nachiappan y Ramanathan, 2010). En ese sentido, Rapp et al. (2010) muestran como invirtiendo adecuadamente en tecnología de CRM y administrando convenientemente recursos organizacionales estratégicos se puede desarrollar la capacidad de establecer relaciones duraderas con los clientes. Por lo tanto, el CRM Social puede considerarse como una combinación única de recursos tecnológicos y organizacionales centrados en el cliente que utilizan las redes sociales para lograr la satisfacción, lealtad y retención del cliente (Trainor et al., 2014).

Uno de los problemas con los que se enfrenta la visión tradicional del CRM es que no se ajusta a las necesidades y comportamiento actuales de los clientes. En este contexto, Facebook emerge como un nuevo canal de interacción con el cliente que permite no solo conocer más de él, sino usar esta información para poder atenderlo mejor, en el momento en que lo necesite, ya que el cliente permanece un mayor tiempo conectado en las redes sociales y presta una mayor atención a la publicidad en este entorno. Sin embargo, muchas organizaciones aún están tratando de darse cuenta cual es la mejor manera de obtener beneficios del CRM Social, ya que no tienen claro lo que tienen que hacer porque no hay consenso sobre este tema (Reinartz et al., 2004), especialmente en el contexto Latinoamericano donde no ha sido muy estudiado ni validado. Este estudio es un primer intento de demostrar que el CRM Social es más efectivo que el CRM Tradicional con datos reales provenientes de un experimento realizado en Perú.

Metodología

La metodología empleada usa un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, y un diseño pre-experimental. El estudio se realizó en la empresa Paris, cadena de Tiendas por Departamento del Grupo Cencosud, uno de los grupos minoristas más prestigiosos de Latinoamérica, que está enfocada en ofrecer a sus clientes una experiencia de compra con altos estándares de calidad y servicio, pilar fundamental de la cultura del Grupo. Paris ingresa al mercado peruano en marzo del 2013, con su primera tienda ubicada en la ciudad de Arequipa, y contando a la fecha con 10 tiendas a nivel nacional. Este estudio se centrará solamente en las tiendas peruanas.

El experimento consiste en realizar una campaña de marketing que otorga el beneficio de 40% de descuento en todo el vestuario de la tienda. El periodo de la campaña fue de un solo día y se aplicó a las 10 tiendas a nivel nacional. Para poder determinar el público objetivo de esta campaña se seleccionó el siguiente perfil: clientes que en los últimos 6 meses realizaron como mínimo 2 compras en la tienda y que tengan tickets promedio muy parecidos, con un perfil de compra similar entre ellos. Luego se procedió a dividir los clientes con dicho perfil en dos grupos de manera aleatoria: a un grupo se le comunicó el beneficio por medio de mailing y couponing; mientras que para el otro grupo se utilizó Facebook Dirigido.

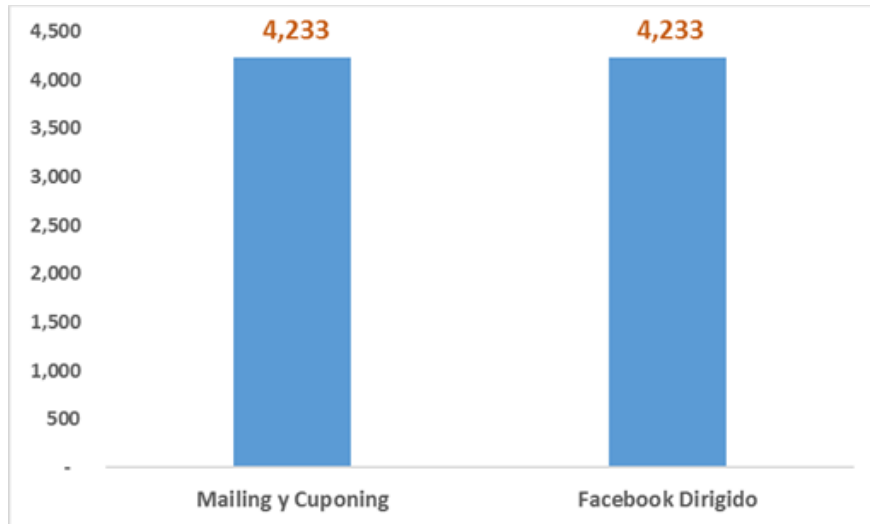


Figura 1. Cantidad de base de clientes enviada por canal

Las técnicas de mailing y couponing, que corresponden a herramientas del CRM Tradicional, consistieron en comunicar el beneficio a los clientes seleccionados en el primer grupo de manera física mediante un

encarte impreso dirigido a estos clientes, y también se les entregó un cupón impreso cuando compraban en la tienda, los días previos al experimento, para que vuelvan el día fijado para el descuento. Al segundo grupo se le aplicó el Facebook Dirigido, herramienta del CRM Social, comunicando el beneficio mediante una publicación sugerida virtual, la cual era dirigida solamente a los clientes previamente seleccionados en este grupo. En todos los casos, el cliente tenía que presentar el cupón impreso o virtual, ya que en todos los casos la comunicación tenía un código de barras con el cual se obtenía el descuento, y que permitía hacer el seguimiento adecuado del experimento.

Como datos relevantes para el experimento, tenemos la cantidad de comunicaciones enviada por medio de mailing y couponing (nMC), que es igual a la cantidad de comunicaciones enviada por medio de FB dirigido (nFB). La cantidad de clientes que usaron el cupón recibido vía mailing y couponing (uMC) se divide entre nMC para obtener la proporción de clientes que usaron el cupón recibido vía mailing y couponing (pMC). De la misma manera, la cantidad de clientes que usaron el cupón recibido vía Facebook dirigido (uFB) se divide entre nFB para obtener la proporción de clientes que usaron el cupón recibido vía Facebook dirigido (pFB). Por lo tanto, la hipótesis que se desea validar es:

Ho: pFB = pMC (hipótesis nula)

Ha: pFB <> pMC (hipótesis alternativa)

Resultados

Los resultados obtenidos muestran que la contactabilidad fue superior en la comunicación por Facebook Dirigido, superando al mailing y couponing en 4.1 puntos porcentuales, esto quiere decir que 172 personas más recibieron y abrieron la comunicación en Facebook que en los medios de comunicación tradicionales; es decir, que el Facebook Dirigido es un canal más efectivo a la hora de comunicar las campañas de marketing, tal y como se aprecia en la Figura 2.

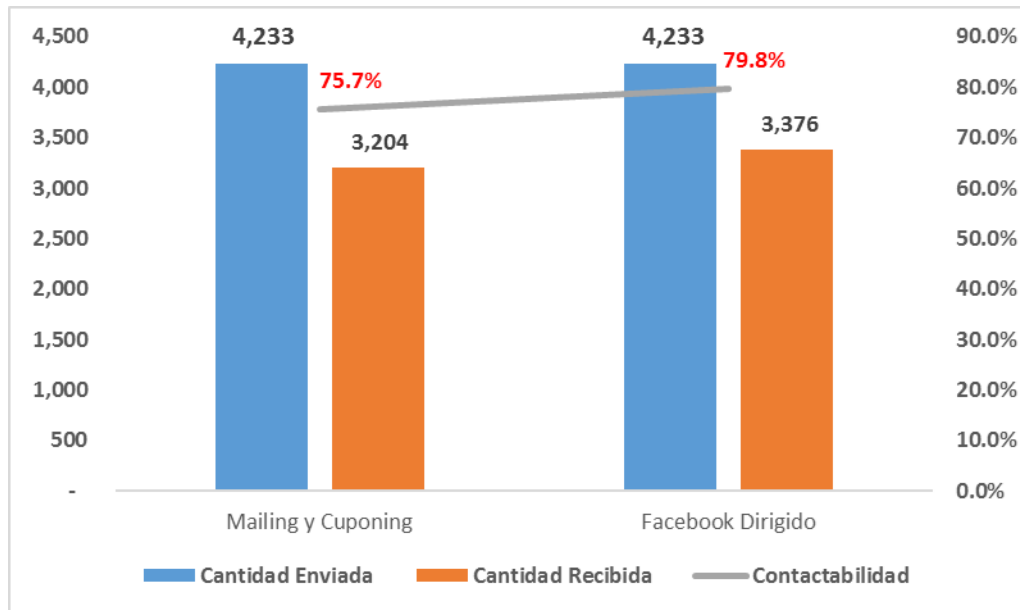


Figura 2. Efectividad de las bases por canal

En el experimento, la proporción de clientes que usaron el cupón recibido mediante Facebook dirigido fue también muy superior que la proporción de clientes que usaron el cupón recibido mediante Mailing y Couponing (Ver Tabla 1). Sin embargo, para validar que esa diferencia es significativa se ha realizado una prueba estadística de diferencia de proporciones en muestras independientes. Es importante resaltar que esta campaña, desde una perspectiva netamente comercial, representó el 41% de la venta de ese día y un 78% de la venta de vestuario, teniendo un crecimiento en comparación del mismo día del año anterior de 24.6% y un cumplimiento del presupuesto de venta de 113% para ese día.

Canal	Cantidad Recibida	Cientes que usaron el cupón	Proporción de clientes que usaron el cupón / cantidad recibida
Mailing y Couponing	3204	40	40/3204 = 0.012484
Facebook Dirigido	3376	1740	1740/3376 = 0.515403

Tabla 1. Proporción de clientes que usaron el cupón por canal

Para obtener el valor de Z^* se usa la formula mostrada en la Figura 3, donde reemplazando los valores correspondientes se obtiene que $Z^* = 45.90155172$. El último paso será calcular el p-valor para $z = 45.90155172$. Como el contraste es bilateral por las dos colas, debemos buscar el área que hay por encima de $z = 45.90155172$ y el área que hay por debajo de $z = -45.90155172$ que será p-valor = $2 * 0 = 0$. Como el p-valor es 0 que es menor que el nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe evidencia estadística de que las proporciones obtenidas por ambos canales son diferentes.

$$Z^* = \frac{(p'_A - p'_B)}{\sqrt{p'_p (1 - p'_p) \left(\frac{1}{n_A} + \frac{1}{n_B} \right)}} \quad , \text{ donde } \quad p'_p = \frac{n_A p'_A + n_B p'_B}{n_A + n_B}$$

Figura 3. Fórmula para obtener el valor de Z en diferencia de proporciones

Discusión

En el experimento realizado podemos ver que, si bien la cantidad recibida en ambos grupos fue muy parecida, hay una diferencia significativa en cuanto a la proporción de clientes que usaron el cupón entre uno y otro grupo, lo que afecta directamente al éxito de la campaña. Esto puede ser explicado porque los formatos de anuncio que maneja Facebook son más dinámicos e interactivos que un cupón físico, permitiendo captar mejor la atención de los clientes y comunicar de una forma más eficiente la propuesta de valor de la empresa; además, la posibilidad de personalizar campañas de cupones de acuerdo con las preferencias del comprador y los historiales de compras reduce los costos de búsqueda de los consumidores y puede aumentar la atención de los consumidores hacia estas campañas (Venkatesan y Farris, 2012). Por otro lado, la conveniencia de llevar siempre consigo un Smartphone, hace que los clientes puedan acceder al cupón de Facebook en cualquier momento y lugar, en comparación con lo que ocurre con un cupón físico, que puede ser dejado olvidado en casa o en la oficina.

Dibb y Simkin (2010) encontraron que hay necesidad de más estudios que examinen la aplicación y la eficacia de los criterios de calidad de la segmentación del mercado, ya que esta actividad rara vez está libre de problemas. La elección del mercado adecuado es muy importante ya que eso determinará el público objetivo, e impactará directamente en los beneficios, los costos, y por ende en la rentabilidad; debido a que los mercados difieren significativamente en términos de atractivo y heterogeneidad (Sood y Kumar, 2017). Estos autores reconocen que para mejorar la rentabilidad a corto y largo plazo se deben hacer esfuerzos para aumentar la duración y la intensidad de las interacciones con los clientes, utilizando actividades que generen valor para él. En este experimento, se han considerado perfiles de consumo similares, que en los últimos 6 meses realizaron como mínimo 2 compras en la tienda y con tickets promedio similares; por lo tanto, una posible explicación de que la campaña usando el CRM Social fuese más efectiva que la campaña usando CRM Tradicional podría ser que se debe a que usando Facebook se promueve que los clientes se involucren más con la empresa que con la opción de cupón tradicional.

Finalmente, hay que recordar que el CRM tiene como objetivo proporcionar el conocimiento necesario para que la propuesta del minorista refleje los requisitos individuales del cliente; sin embargo, debe tenerse en cuenta que la naturaleza del proceso de captura de datos y el contacto con el cliente pueden ser tan importantes o más que la información capturada (Cuthbertson y Laine, 2004). En ese sentido, el CRM

Social no puede ser considerado como un reemplazo del CRM Tradicional, sino que enriquece los enfoques de gestión existentes (Dutot, 2013). El CRM Social agrega un nuevo canal de comunicación que funciona mejor sobre una base sólida, previamente construida a través del CRM Tradicional, por lo que es sumamente importante no solo tener una base de datos centralizada de clientes fácilmente accesible, sino que se mantenga un registro detallado de todos los eventos y actividades donde se tenga contacto con el cliente. Esto se logra pasando de un enfoque orientado al producto a uno orientado al cliente, para lo que se tienen que centralizar los procesos de ventas y marketing, evitando la saturación de los clientes.

Conclusiones

Del estudio podemos concluir que el CRM Social obtiene mejores resultados que el CRM Tradicional, debido posiblemente a que se ajusta mejor a las necesidades y comportamiento del cliente, principalmente en la forma de como el cliente interactúa con la empresa. El utilizar Facebook, como elemento del CRM Social para comunicar campañas, permite que el cliente experimente la inmediatez, es decir que al tener un Smartphone puede utilizar el cupón de descuento cuando y donde lo desee, lo que es una gran ventaja en comparación a los cupones tradicionales. Además, en este medio de comunicación social puede interactuar con amigos, conocidos y otros clientes, lo que le genera valor al recibir comentarios y opiniones de su red de contactos sobre la empresa y sobre la campaña, lo que potencia la probabilidad de éxito y la rentabilidad esperada de la campaña, siempre y cuando el boca a boca sea positivo.

Las implicaciones teóricas de este estudio sugieren que las campañas usando CRM Social son más efectivas que las que usan CRM Tradicional, lo que ha sido validado con un experimento realizado en Perú, por lo que estos resultados extienden el conocimiento de este tema en el contexto Latinoamericano. Además, este estudio sugiere que Facebook debe ser visto como una canal que brinda un impulso comercial muy grande y que surge de vincular la participación de los clientes en las redes sociales con el valor generado para la empresa no solo en términos económicos, ya que puede influir en la frecuencia de visita y/o compra, sino también en términos de un mejor conocimiento del cliente, lo que favorece a que la empresa adopte una visión centrada en el cliente; contribuyendo a incrementar el valor del cliente en su ciclo de vida (Venkatesan y Kumar 2004).

Las implicaciones prácticas de este estudio nos llevan a afirmar que, si bien la publicidad en Facebook Dirigida ha tenido un mejor desempeño que la publicidad tradicional, es importante realizar una buena segmentación del público objetivo, en función al comportamiento y necesidades del cliente. Esto significa que no solamente basta con tener una oferta de valor adecuada, si no comunicarla a un segmento de personas que realmente valoren y necesiten utilizar los servicios y productos ofrecidos por la empresa. Además, otra implicación de este experimento es que al resaltar la efectividad de las campañas usando el CRM Social motivaría a los tomadores de decisiones del sector minorista a poner en marcha más campañas de este tipo, ya que incluso tienen la opción de incluir otras variables no consideradas en este experimento, como por ejemplo diferentes características demográficas, de tal forma que se puedan identificar los perfiles que tengan el mayor gasto promedio en la campaña.

Un tema interesante, que escapa a los objetivos del presente estudio, y que puede ser utilizado para futuras líneas de investigación es el impacto del boca a boca negativo en Facebook, ya que si bien la campaña en dicha red social en este experimento fue exitosa, hay algunas que pueden terminar mal debido a una mala gestión de la comunicación. En ese sentido, Hennig-Thurau et al. (2010) proporcionaron una analogía interesante, argumentando que usar CRM Social es como jugar al pinball, ya que las empresas envían a sus clientes mensajes personalizados, que luego se aceleran y difunden de boca en boca, lo que puede cambiar el curso normal de la campaña de marketing de forma caótica. Después de que el mensaje está circulando en los medios de comunicación sociales, se debe estar siempre alerta para intentar redirigir el mensaje de forma adecuada, participando en la conversación; ya que el mensaje no siempre va donde debe y puede interpretarse de una manera diferente a la intención original de la campaña, lo que puede resultar en una crisis de comunicación.

REFERENCIAS

- Arvidsson, A., y Bonini, T. 2014. "Valuing audience passions: From Smythe to Tarde," *European Journal of Cultural Studies* (18:2), pp. 158-173.
- Berman, S. J., y McClellan, B. E. (2002). "Ten strategies for survival in the attention economy," *Strategy & Leadership* (30:3), pp. 28-33.
- Chen, J., y Ching, R. K. H. 2007. "The effects of information and communication technology on customer relationship management and customer lock-in," *International Journal of Electronic Business* (5:5), pp. 478-498.
- Choudhury, M. M., y Harrigan, P. 2014. "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management," *Journal of Strategic Marketing* (22:2), pp. 149-176.
- Cuthbertson, R., y Laine, A. 2004. "The role of CRM within retail loyalty marketing," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* (12:3), pp. 290-304.
- Dibb, S., y Simkin, L. 2010. "Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness," *Journal of Strategic Marketing* (18:2), pp. 113-131.
- Dutot, V. 2013. "A New Strategy for Customer Engagement: How Do French Firms Use Social CRM?," *International Business Research* (6:9), pp. 54-67.
- Faase, R., Helms, R., y Spruit, M. 2011. "Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM," *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* (5:1), pp. 1-22.
- Greenberg, P. 2010. "The impact of CRM 2.0 on customer insight," *Journal of Business & Industrial Marketing* (25:6), pp. 410-419.
- Hennig-Thurau, T., Wiertz, C., y Feldhaus, F. 2012. "Exploring the 'Twitter Effect': An Investigation of the Impact of Microblogging Word of Mouth on Consumers' Early Adoption of New Products," Working paper, University of Münster, Obtenido de https://www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0011/369038/exploring-the-twitter-effect.pdf
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., y Skiera, B. 2010. "The Impact of New Media on Customer Relationships," *Journal of Service Research* (13:3), pp. 311-330.
- Huang, D., y Behara, R. 2007. "Outcome-Driven Experiential Learning with Web 2.0," *Journal of Information System Education* (18:3), pp. 329-337.
- Jain, R., y Bagdare, S. 2011. "CRM in Retailing: A Behavioural Perspective," *Journal of Marketing & Communication* (7:2), pp. 31-37.
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. 2010. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media," *Business Horizons* (53:1), pp. 59-68.
- Kumar, V., y Reinartz, W. 2012. *Customer Relationship Management*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Küpper, T. 2014. "Measuring the Success of Social CRM - First Approach and Future Research," en *Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems*, Lisbon, Portugal, pp. 573-582.
- Lehmkuhl, T., y Jung, R. 2013. "Towards Social CRM - Scoping the Concept and Guiding Research," en *Proceedings of the 26th Bled eConference*, Bled, Slovenia, pp. 190-205.
- Lorenzon, A., y Pilotti, L. 2008. "The Role of Social and Cultural Contexts for the Implementation of CRM Projects," *The IUP Journal of Knowledge Management* (6:6), pp. 79-97.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., y Zhang, M. 2013. "Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House," *Journal of Interactive Marketing* (27:4), pp. 270-280.
- Mochon, D., Johnson, K., Schwartz, J., y Ariely, D. 2017. "What Are Likes Worth? A Facebook Page Field Experiment," *Journal of Marketing Research* (54:2), pp. 306-317.
- Nath, P., Nachiappan, S., y Ramanathan, R. 2010. "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view," *Industrial Marketing Management* (39:2), pp. 317-329.
- Payne, A., y Frow, P. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing* (69:4), pp. 167-176.
- Phippen, A., y Lacohee, H. 2006. "EGovernment issues in citizen engagement," *BT Technology Journal* (24:2), pp. 205-208.
- Piecowye, J. 2008. "Public Policy Analysis Re-Imagined with Web 2.0 Applications," en *Proceedings of International Conference on Information Resources Management*, Ontario, Canada.

- Rapp, A., Trainor, K. J., y Agnihotri, R. 2010. "Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology," *Journal of Business Research* (63:11), pp. 1229–1236.
- Reinartz, W., Krafft, M., y Hoyer, W. D. 2004. "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance," *Journal of Marketing Research* (41:3), 293–305.
- Reinhold, O., y Alt, R. 2013. "How Companies are Implementing Social Customer Relationship Management: Insights From Two Case Studies," en *Proceedings of the 26th Bled eConference*, Bled, Slovenia, pp. 206–221.
- Sood, A., y Kumar, V. 2017. "Analyzing Client Profitability Across Diffusion Segments for a Continuous Innovation," *Journal of Marketing Research* (54:6), pp. 932-951.
- Stephens, M. 2007. "The Ongoing Web Revolution," *Library Technology Reports* (43:5), pp. 10-14.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., y Agnihotri, R. 2014. "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM," *Journal of Business Research* (67:6), pp. 1201-1208.
- Venkatesan, R., y Farris, P. W. 2012. "Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns," *Journal of Marketing* (76:1), pp. 76-94.
- Venkatesan, R., y Kumar, V. 2004. "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy," *Journal of Marketing* (68:1), pp. 106-125.