



**Capacidades en Social CRM y Desempeño de la Relación
con el Cliente: El efecto del Alineamiento Estratégico de
Social Media**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

Alumno: Juan Sosa Godina, PhD©

Profesor guía, Pablo Farías, PhD

Santiago, septiembre de 2021

INDICE

LISTA DE TABLAS.....	3
LISTA DE FIGURAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 2: REVISIÓN LITERARIA	12
CAPITULO 3 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS	21
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA	37
CAPÍTULO 5 RESULTADOS	46
CAPÍTULO 6. DISCUSION Y CONCLUSIONES	68
CAPITULO 7 LIMITACIONES Y CONCLUSIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estadística por país de las bases de datos de encuesta y porcentaje de respuesta	40
Tabla 2: Descripción de la muestra del presente estudio	44
Tabla 3: Distribución de los sectores económicos de la muestra	44
Tabla 4: Indicadores del modelo de medición del modelo de Trainor et al. (2014)	48
Tabla 5: Criterio de Fornell-Lackerny razón HTMT	49
Tabla 6: Resultados del modelo estructural del modelo de Trainor et al. (2014)	51
Tabla 7: Indicadores del modelo de medición del modelo propuesto	54
Tabla 8: Criterio de Fornell-Lackern y razón HTMT	54
Tabla 9: Resultados del modelo estructural del modelo propuesto	56
Tabla 10: Resumen de las hipótesis del modelo propuesto	60
Tabla 11: Resultados del modelo estructural para empresas B2B	66
Tabla 12: Resultados del modelo estructural para empresas B2C+Mixto	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Trainor et al. (2014)	23
Figura 2: Modelo propuesto del presente estudio	25
Figura 3: Gráfico de la interacción entre el Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente y el Alineamiento Estratégico de Social Media sobre las Capacidades de Social CRM	58
Figura 4: Gráfico de la moderación de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente	59
Figura 5: Gráfico de la moderación de la Turbulencia de Mercado entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente.	61
Figura 6: Gráfico de la moderación de la Intensidad Competitiva entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente	63

RESUMEN EJECUTIVO

El Social Media (Redes Sociales) ha tenido un gran impacto en el Marketing debido a su capacidad de permitir interacciones instantáneas y multidireccionales entre diversos tipos de usuarios. Gracias a esto ha surgido un nuevo consumidor, más informado y exigente en sus preferencias y expectativas. El SM también ha reconfigurado el tradicional Customer Relationship Management (CRM, Gestión de la Relación con el Cliente) dando lugar al Social CRM. Este último involucra al cliente en una relación interactiva generando mayor lealtad del mismo. Previa investigación han estudiado diversos antecedentes de las Capacidades de Social CRM demostrando la existencia de una relación positiva entre estas capacidades y el Desempeño de la Relación con el Cliente. En base a la Perspectiva Contingente de la Teoría Basada en Recursos el presente trabajo propone un nuevo antecedente de las Capacidades de Social CRM del modelo de Trainor et al. (2014): el Alineamiento Estratégico del Social Media. También estudia el efecto de la Turbulencia de Entorno como moderador entre las Capacidades en Social CRM y el Desempeño. El modelo propuesto se testea con una muestra de 420 empresas de Chile y de Perú y se analizan los resultados con la metodología de Mínimos Cuadrados Parciales. Las contribuciones del presente trabajo son, desde un punto de vista teórico, validar un nuevo antecedente de las Capacidades de Social CRM que le da mayor predictibilidad al modelo de Trainor et al. (2014), y conocer mejor el efecto de la Turbulencia de Entorno de este nuevo modelo. Desde una perspectiva ejecutiva, identificamos la importancia de planificar adecuada y estratégicamente el uso de las herramientas de Social Media para aumentar la retención y lealtad del cliente.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En la última década la irrupción del Social Media (SM) ha transformado la forma en que las personas se relacionan y se comunican en los diferentes ámbitos tanto personales como profesionales. Plataformas de SM tales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn entre otras, ya forma parte de nuestra vida cotidiana e incluso las mencionamos de manera regular en nuestras conversaciones. En el ámbito comercial, hemos podido ver el surgimiento del Social Media Marketing (SMM) como una nueva herramienta que las empresas emplean para atraer y retener clientes gracias a las características y el potencial que ofrece el SM (Li, Larimo and Leonidou, 2020). Es indudable el impacto que el SM ha ejercido en el Marketing pues ha sido capaz de reconfigurar la tradicional interacción empresa-cliente dando lugar a la aparición de un nuevo tipo de consumidor, el “consumidor social” (Acker, Gröne, Akkad, Pötscher and Yazbek, 2011; Smith, 2011). Este nuevo tipo de consumidor comparte sus opiniones, juicios y deseos. Gracias a esto los clientes se sienten hoy más seguros para expresarse con las empresas y con sus pares de manera más abierta pues puede compartir lo que siempre había deseado expresar pero que hasta ahora el Marketing tradicional no se lo había permitido (Smith, 2011).

Según el reporte que Hootsuite publica anualmente (Hootsuite, 2020), a enero 2020, a nivel mundial existen 3.805 millones de usuarios activos de Social Media que representan el 49% de la población mundial. Esta cifra significó un incremento del 9,2% respecto a enero 2019 es decir 321 millones de usuarios activos adicionales. La cantidad promedio de plataformas de SM es de 8,6 por usuario. De estos 3.805 usuarios, 2.449 usan Facebook, 2.000 usan Youtube, 1.600 usan whatsapp, 1.300 usan Messenger, 1.151 usan Wechat, 1.000 usan Instagram y 340 millones usan Twitter.

Por otra parte, uno de los sistemas de gestión del cliente más populares entre las empresas surgido desde los años noventa del siglo pasado, es el Customer Relationship Management (CRM: Gestión de la Relación con el Cliente). Este sistema se desarrolló gracias al avance en Tecnologías de la Información (TI) y cuyo fin era lograr un mejor conocimiento del cliente, más individualizado y con mejores resultados (Payne and Frow, 2004). En cuanto el SM entra a la escena de los negocios, también reconfigura al tradicional CRM transformándolo de ser una herramienta principalmente unidireccional basada en la transacción con los clientes, a convertirse en un sistema de interacción instantánea, omnidireccional y con mayores espacios de opinión llamada Social CRM (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege and Zhang, 2013). Esta nueva herramienta de Marketing no es un reemplazo sino una extensión del CRM pues combina a la vez los beneficios del SM y del CRM (Li, Larimo and Leonidou, 2020; Trainor, 2012; Trainor, Andzulis, Rapp and Agnihotri, 2014). Trainor et al. (2014) definen el Social CRM como “la integración de actividades tradicionales de relación directa con el cliente incluyendo procesos, sistemas y tecnologías con aplicaciones emergentes de SM para involucrar a los compradores en una conversación colaborativa fortaleciendo las relaciones con ellos”.

Desde su aparición, el Social CRM ha generado bastante interés tanto en el mundo ejecutivo como en la academia gracias a su gran potencial como herramienta de gestión del cliente (Trainor et al., 2014).

Las empresas han reconocido el valor de Social CRM y cada año aumenta el nivel de inversión en esta tecnología. Según un estudio reciente de Global Industry Analyst, Inc. (2021) el mercado mundial de Social CRM que fue de USD 16,8 billones en 2020 se espera que crezca a USD 244,4 billones para 2027.

En la academia han aparecido varios trabajos teóricos para entender el fenómeno del Social CRM y estudiar su potencial como un elemento clave de las estrategias de Marketing Digital (Li, Larimo and Leonidou, 2020; Malthouse et al., 2013; Trainor, 2012; Woodcock, Green and Starkey; 2011). También se han publicado diversos estudios empíricos que tiene como objetivo probar los modelos teóricos o proponer nuevos modelos que explique el efecto del Social CRM sobre el desempeño de las empresas (Garrido-Moreno, García-Morales, King and Lockett, 2020; Harrigan, Miles, Fang and Roy, 2020; Trainor et al., 2014; Wang and Kim, 2017; Wongsansukcharoen Trimetsoontorn and Fongsuwam, 2015). La mayoría de estos trabajos tiene como base teórica la Resource-Based View (RBV, Teoría Basada en Recursos) para y vincular las Capacidades de Social CRM con el Desempeño Organizacional. En estos estudios los antecedentes de las Capacidades de Social CRM se componen en general de dos variables: una que se relaciona con capacidades organizacionales y la segunda, con el uso de tecnologías de SM. El argumento para incluir estos dos tipos de antecedentes es que el uso de recursos TI por si solos no genera ventajas competitivas, sino que debe ser complementado con recursos organizacionales con el fin de generar capacidades distintivas (Melville, Kraemer and Gurbaxani, 2004). El trabajo de Trainor et al. (2014) retoma los resultados respecto al CRM de Jayachandran, Sharma, Kaufman and Raman (2005) para proponer un nuevo modelo de Capacidades de Social CRM. Trainor et al. (2014) considera como antecedentes el Uso de Tecnologías de SM y un Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente. Kamboj, Yadav and Rahman (2018) proponen como antecedentes de las capacidades de Social CRM una tecnología enfocada en el cliente y una tecnología de SM. A su vez, Garrido-Moreno et al. (2020) toman en cuenta como antecedentes de las Capacidades de Social CRM el uso de SM y la preparación organizacional. El estudio de Marolt, Zimmermann, Znidarsic and

Pucihar (2020) es muy interesante pues si bien, verifica una relación positiva entre la Intensidad de adopción de Social CRM y el Desempeño en la relación con el cliente, los antecedentes de esta variable Intensidad de adopción son también de tipo tecnológico y organizacional. Todos estos estudios y estadísticas reflejan el gran impacto que el Social CRM está teniendo en las organizaciones de hoy, apalancado en gran medida por el SM como la actual herramienta inevitable para la gestión clientes (Alalwana, Rana, Dwivedi and Algharabar, 2017).

Por otra parte, a medida que las TI empezaron a jugar un rol estratégico en las organizaciones, tanto ejecutivos como académicos se empezaron a preguntar si los bajos desempeños organizacionales, a pesar de las inversiones y el uso de las TI, no podrían deberse a una falta de alineamiento entre la estrategia de TI y la estrategia del negocio (Henderson and Venkatraman, 1993; Chan, Huff, Barclay and Copeland, 1997). Entonces se empezó a desarrollar todo un campo de estudio sobre alineamiento estratégico de recursos TI vigente hasta nuestros días.

En el caso del SM, también ha surgido el interés, no solamente por contar con una clara estrategia de SM, sino de que esta estrategia esté alineada con la estrategia de la organización o las estrategias funcionales de la misma (McCann and Barlow, 2015; Nijssen and Ordanini, 2020; Van Osch and Coursaris, 2017).

Al analizar el modelo de Trainor et al. (2014) vemos que uno de los antecedentes de las Capacidades de Social CRM: el Uso de Tecnologías de SM, se compone de un índice unidimensional de 15 tecnologías de SM. Creemos que este índice no captura la complejidad que significa el uso del SM que permita aprovechar eficazmente el potencial del SM. Por tanto, se abren nuevas interrogantes: ¿El Uso de SM tienen objetivos claros?,

¿Se identifican el segmento de clientes correctamente? ¿Se ajustan el uso de SM con la estrategia de Marketing de la organización? Estas observaciones nos llevan a preguntarnos si añadir una variable de alineamiento estratégico de SM, tal como se ha estudiado anteriormente en el área de TI podría ser un modelo más eficaz al propuesto por Trainor et al. (2014). Por tanto, este trabajo propone el Alineamiento Estratégico en SM como antecedente de las Capacidades de Social CRM del modelo de Trainor et al. (2014).

Adicionalmente, a nuestro parecer no se ha estudiado el efecto de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades en Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente tal como lo sugirió Trainor et al. (2014) en su estudio. Por tanto, nos parece interesante conocer este efecto en un entorno de negocios cada vez más dinámico y competitivo.

Sobre las bases de las ideas expuestas, esta investigación contribuye a reconceptualizar y medir un nuevo modelo de Capacidades de Social CRM en una muestra de 420 empresas. En virtud de la importancia del uso por parte de las empresas de la tecnología de SM en sus estrategias de Marketing Digital, este trabajo pone de manifiesto la importancia del Alineamiento Estratégico en SM como antecedente adicional de las Capacidades de Social CRM del modelo de Trainor et al. (2014) con el fin de aumentar la efectividad de las Capacidades de Social CRM. Adicionalmente, se estudia el efecto de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente con el fin de testear el modelo en condiciones más realistas.

La primera sección del presente trabajo aborda una revisión de la literatura de las teorías y los conceptos que sustentan el marco conceptual del presente estudio. La segunda parte plantea el modelo propuesto y las hipótesis del estudio. En la tercera parte se presenta

la metodología del presente estudio, las diferentes escalas que permiten testear el modelo de manera empírica y la descripción de la muestra de empresas en Chile y Perú. En la cuarta parte usamos el método estadístico de Partial Least Square (PLS, Mínimos Cuadrados Parciales) con las dos etapas correspondientes: modelo de medición y modelo estructural. Para tal objetivo empleamos el Software SmartPLS versión 3.3 y presentamos los resultados de los análisis numéricos partiendo con el modelo que validó Trainor et al. (2014) pero con los datos de nuestra muestra. Aplicamos posteriormente nuestro modelo propuesto, con las variables propuestas de Alineamiento Estratégico en SM y Turbulencia de Entorno, a la muestra de Chile y Perú. En seguida, realizamos el análisis de nuestro modelo propuesto sustentado de manera teórica. En la siguiente parte, presentamos las conclusiones del presente trabajo a partir de los resultados. En la última parte se describen las limitaciones, implicaciones gerenciales y teóricas, así como las futuras áreas de investigación posibles sobre las Capacidades de Social CRM.

CAPITULO 2: REVISIÓN LITERARIA

En esta revisión literaria, empezaremos abordando de las teorías estratégicas de base: RBV y Contingency Theory (CT, Teoría de la Contingencia), para después abordar los conceptos esenciales del presente trabajo, es decir el SMM y el CRM.

2.1 Teoría basada en recursos (RBV)

La RBV tiene sus orígenes en las ideas de Edith Penrose (1959) que plasmó en su obra titulada “Teoría del crecimiento de la empresa”. En este trabajo ella afirma que “la empresa es una colección de recursos productivos y servicios disponibles, y estos recursos son los conductores de la unicidad de la empresa”. Posteriormente Wernerfelt (1984) retoma las ideas de Penrose partiendo de la base que los productos y recursos de una empresa son dos caras de la misma moneda y propone una nueva perspectiva de la estrategia competitiva desde el análisis de los recursos de la empresa sentando los antecedentes de la RBV. Dierickx and Cool (1989) y Prahalah and Hamel (1990) orientan sus trabajos en esa misma dirección, pero alrededor de las competencias internas de una empresa. Barney (1991) retoma las ideas base de Wernerfelt y desarrolla formalmente la RBV. Esta teoría afirma que los recursos varían entre empresas y son éstos los que generan diferencias en el desempeño de las mismas a través de las ventajas competitivas (Barney, 1991; Day, 1994). Barney (1991) explica que los recursos se definen como activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos tangibles e intangibles, información y conocimientos controlados por una empresa y son los que le van a permitir concebir e implementar estrategias que pueden mejorar el desempeño. Las características de estos recursos requieren tener los siguientes atributos cuyo acrónimo es VRIO es decir: Valiosos,

Raros, Inimitables y Organizado (Bowman and Collier, 2006). Esta teoría, que pertenece al campo de la gestión estratégica ha servido de base en diversos estudios para explicar los antecedentes que generan ventajas competitivas en las empresas (Russo and Fouts, 1997; Hitt, Bierman, Shimizu and Kochlar, 2001; Newbert, 2007). En las áreas de las TI y del Marketing esta teoría también ha sido frecuentemente citada de base para explicar que las inversiones en hardware y software, como los sistemas de CRM, así como recursos organizacionales pueden mejorar el desempeño a las empresas (Jayachandran, Sharma, Kaufman and Raman, 2005; Srinivasan and Moorman, 2005; Wang and Kim, 2017). Muchos de estos estudios empíricos que abordan el uso de los recursos de TI de las empresas sugieren que su uso no genera por sí mismos una ventaja competitiva, sino que deben ser complementados con recursos organizacionales para crear capacidades distintivas que sean fuente de ventajas competitivas (Melville et al., 2004). El trabajo de Trainor et al. (2014) demuestra empíricamente que un Sistema de Gestión Enfocado al Cliente y el Uso de Tecnologías de SM son antecedentes e interactúan entre sí con efecto positivo sobre las Capacidades de Social CRM en una muestra de 308 empresas en los EEUU. Trainor et al. (2014) también demuestra que estas Capacidades de Social CRM tienen un efecto positivo sobre el Desempeño de la Relación con el Cliente.

Si bien la RBV ha permitido clarificar las diferencias en el desempeño de las organizaciones debido a la posesión y gestión de los recursos tipo VRIO, Brush and Artz (1999) han subrayado las limitaciones de esta teoría. Estos dos autores observan que la RBV no es precisa al no ofrecer luces suficientes para identificar posibles contingencias que hagan que que estos mismos recursos sean valiosos en ciertos contextos, pero no lo sean en otros con características diferente. Brush and Artz (1999) demuestran en su estudio

en el ámbito de la veterinaria que la importancia de las capacidades de la práctica profesional es dependiente del tipo de servicio ofrecido y de la asimetría de la información implícita en la relación cliente-consultor. Concluyen diciendo que esta perspectiva es un primer paso hacia una nueva teoría de la teoría de la contingencia para la estrategia, de la misma manera que Thompson (1967) y Lawrence and Lorsch (1967) desarrollaron una teoría de la contingencia para la estructura organizacional. Esta perspectiva también es compartida por Bowman and Collier (2006) y por Priem and Bulter (2001) que comentan que la RBV debe tomar en cuenta su contexto dado para que sea de mayor utilidad. Por su parte, Wade and Hulland (2004) argumentan que la forma en que las TI y otros recursos organizacionales interactúan para generar valor es “bastante desconocido” porque el concepto de complementariedad de recursos aún no ha sido desarrollado suficientemente.

A partir de estas conclusiones y posteriores trabajos sobre el mismo tema, surge una nueva teoría que combina las dos teorías precedentes: la Contingency Resource-Based Theory (CRBT, Perspectiva Contingente de la Teoría Basada en Recursos) que se basa en la importancia de considerar el contexto o contingencias de los recursos de una organización. Recientemente varios autores han introducido a sus modelos teóricos y estudios empíricos la variable ajuste o alineamiento de las TI de recursos internos y externos y la estrategia del negocio con el fin de dar mayor sustento a la complementariedad de recursos organizacionales (Cao, Wiengarten and Humphereys, 2011; Gupta, Kumar, Singh, Foropon and Chandra, 2018; Sedera, Lokuge, Grover, Sarker and Sarker, 2016; Heroux and Fortin, 2018; Wiengarten, Himphereys, Cao and McHugh, 2013). Melville et al. (2004) en su trabajo seminal, mencionan que los recursos de TI son valiosos pero el grado y la dimensión dependen de factores internos y externos incluyendo recursos organizacionales

complementarios. Un trabajo particularmente interesante que se apoya en la CRBT el de Wiengarten et al. (2012) en donde sugiere que las empresas son capaces de obtener mejoras significativas en el desempeño organizacional si sus recursos en TI están alineados con factores organizacionales adicionales entre los cuales se encuentra la estrategia organizacional.

Por tanto, el presente estudio considera la CRBT como el fundamento teórico ya que considera que los recursos VRIO de una organización no forzosamente generan ventajas competitivas a menos que haya un ajuste o alineamiento entre estos recursos y el contexto (interno y/o externo) de la organización. En efecto, el valor de los recursos es contingente dentro del contexto en que son usados (Brish and Artz, 1999), es decir, el uso del SM como recurso en TI no sería tan valioso a menos que haya un alineamiento estratégico que le permita ajustar su uso a la estrategia de Marketing, al tipo de cliente, de producto, industria, mercado, y en base a las características de la plataforma de SM elegida.

A continuación, vamos a revisar el concepto de Alineamiento Estratégico como un elemento esencial de la presente investigación.

2.2 Alineamiento Estratégico

El concepto de alineamiento (o también llamado ajuste) proviene de la Teoría de la Contingencia y argumenta que cuando existe un alineamiento entre la estrategia de una empresa y su contexto, se produce un impacto en el desempeño de la misma (Venkatraman and Prescott, 1990). Este contexto está compuesto tanto por factores externos a la organización (competencias, entorno, sector etc...) así como por factores internos que incluyen las competencias organizacionales, los recursos clave, su estructura y sus sistemas

de gestión (Acur, Kanded and Boer, 2012; Chen and Huang, 2008). En los últimos años el concepto de alineamiento estratégico ha generado mucho interés por parte de la academia (Ghonim, Khashaba, Al-Najaar and Khashan, 2020; McAdam, Miller and McSorley, 2016; Street, Gallupe and Baker, 2018) en virtud del aumento de las dinámicas surgidas en el recurrente cambio en el entorno empresarial (Sharma and Behl, 2020).

Su origen surge de las Ciencias de la Administración aplicadas a los Sistemas de Información que busca entender el grado de consistencia e integración que debe existir entre las estrategias de la organización y las estrategias de las TI de la misma (Henderson and Venkatraman, 1993). Estos dos autores proponen un Modelo de Alineamiento Estratégico (MAE) compuesto de dos bloques: el ajuste estratégico (las interrelaciones entre los componentes internos y los externos) y la integración funcional (la integración entre los negocios y los dominios funcionales). Su argumento principal es que una organización no es capaz de lograr valor con sus inversiones en TI debido a la falta de ajuste entre la estrategia del negocio y su estrategia de TI.

Diversos académicos de Estrategia y Marketing han podido identificar en sus estudios evidencias empíricas de la importancia del ajuste entre la estrategia de una empresa, su estructura, sus procesos y el contexto sobre el desempeño de la misma (Kabadayi, Eypoglu and Thomas, 2007; Olson, Slater and Hult, 2005; Powell, 1992; Vorhies and Morgan, 2003).

El alineamiento estratégico de los recursos de TI es un tema bien establecido en la investigación sobre sistemas de información (Coltman, Tallon, Sharma and Queiroz, 2015). Se ha definido como el grado de ajuste entre la estrategia de TI y la estrategia de negocios (Tallon and Pinsonneault, 2011).. El argumento de que el alineamiento estratégico genere

efectos positivos sobre el desempeño es que cuando los recursos y competencias de TI están alineados con las estrategias de negocios, las organizaciones se desempeñan mejor (Acur, et al, 2012; Gerow, Thatcher and Grover, 2014; Nijssen and Ordanini, 2020). Sen and Sinha (2011) ponen en evidencia el efecto del alineamiento entre la infraestructura de TI y las estrategias organizacionales de CRM sobre los objetivos de la empresa en un estudio de caso sobre *Travelocity.com*. Más recientemente, los resultados del estudio de Nijssen and Ordanini (2020) demuestran que un adecuado alineamiento en el uso de SM y la cooperación de I+D-Marketing generan una Integración de Conocimiento Eficiente que a la vez conlleva a un mayor Desempeño en Nuevos Productos de Mercado.

2.3 Social Media Marketing

Desde la aparición de las tecnologías de SM como resultado de la Web 2.0, las empresas empezaron a interesarse en aprovechar sus ventajas con el fin de lograr interactuar de manera más eficaz con sus clientes en el nuevo espacio virtual. Hemos sido testigos en esta última década del desarrollo de estas interacciones complejas, múltiples e intensas entre las empresas y sus clientes a través de las plataformas de SM (Li et al., 2020; Ngai, Tao and Moon, 2015). Es indudable que el SM se ha convertido en un canal digital de vital importancia en el Marketing y las comunicaciones de las empresas, las organizaciones e instituciones, incluyendo incluso la esfera política (Appel, Grewal, Hau and Stephen, 2020). Kaplan and Haenlein (2010) en su artículo seminal definen el SM como “un grupo de aplicaciones basadas en internet que, construidas en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario”. Esta característica le dan al consumidor la posibilidad de interactuar, compartir sus gustos, opiniones y expectativas ya sea con sus pares o directamente con las empresas.

Kietzmann, Hermkens, McCarthy and Silvestre (2011) ven en el SM un fenómeno con un gran potencial para las empresas en los próximos años. Con el objetivo de entender mejor su funcionamiento estos mismos autores lo han caracterizado con siete bloques funcionales: 1) identidad, 2) conversaciones, 3) posibilidad de compartir, 4) presencia, 5) relacionamiento, 6) reputación y 7) grupos.

A partir de este nuevo fenómeno de interacción, el Social Media Marketing (SMM) se ha consolidado como una nueva disciplina cuya herramienta de base son las plataformas de SM para interactuar con los clientes y promover diversos productos y servicios. Más recientemente Felix, Rauschnabel and Hinsch (2016) han visto en el SM como “un concepto interdisciplinario y multifuncional en base a las plataformas de SM (en general combinadas con otros canales de comunicación) para lograr metas organizacionales a través de la creación de valor para los grupos de interés”. De esta definición, podemos concluir que, más que reemplazar, el SM se ha convertido en un complemento de la mayoría de los canales de comunicación tradicionales aportando de esta forma nuevas dimensiones y ventajas. El SMM ha sido aplicado de manera extensa como un mecanismo efectivo que ha contribuido a las metas y estrategia de Marketing de las empresas (Filo, Lock and Karg, 2015; Saxena and Khanna, 2013). Desde una perspectiva gerencial del Marketing Alalwan et al., (2017) identifican siete temas recurrentes de SMM que son: la publicidad, el boca a boca electrónico (e-WOM), el Social CRM, el branding, la conducta del consumidor y una perspectiva desde las organizaciones. Respecto al Social CRM, Alalwana et al. (2017) comentan que de manera casi unánime, es decir 91% de investigadores en Marketing Digital concuerdan que el SM aunado al CRM constituye una nueva herramienta que puede apoyar a las organizaciones a mantener el relacionamiento con sus clientes objetivo. Por

tanto, podemos identificar el Social CRM como un tema clave dentro del SMM con un alto potencial en la gestión de los clientes. El estudio de Li et al, (2020) que proponen una taxonomía de los 4 tipos de estrategia de SMM, identifica la estrategia de Social CRM como la de mayor madurez estratégica entre las tres (estrategia de comercio de SM, estrategia de contenido de SM y estrategia de monitoreo de SM). Li et al. (2004) mencionan que la estrategia de SMM refleja una filosofía y una estrategia de negocio apoyada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y característica sociales, diseñadas para involucrar al cliente en una conversación colaborativa con el fin de generar beneficio mutuo.

2.4 Customer Relationship Management

El concepto de CRM, cuyas bases teóricas provienen de la teoría de Marketing Relacional (Morgan and Hunt, 1994) surge en los años 90s como una herramienta organizacional cuyo propósito es potenciar la adquisición, retención y colaboración de los clientes de una empresa para crear valor superior a los dos (Soltani and Navimipour, 2016). Este concepto se ve materializado por aplicaciones complejas de software y por tanto gracias al uso de las TI que logran sistematizar la mayor parte de los procesos de gestión de los clientes y hacerlos más eficientes (Payne and Frow, 2005). Estos dos últimos autores definen el CRM como “una estrategia de implementación de soluciones tecnológicas que tiene como objetivo crear una cultura organizacional en la gestión de la relación con los clientes”. El CRM ha logrado tener una gran aceptación en todo tipo de organizaciones por su enfoque para establecer, desarrollar y mantener relaciones exitosas de largo plazo con clientes bien elegidos (Ernst, Hoyer, Krafft and Krieger, 2012). En la actualidad, la alta dirección a menudo decide invertir en sistemas de CRM como una herramienta estratégica

para capturar y procesar información de clientes end-to-end y de esta manera desarrollar un relacionamiento eficiente con los mismos (Chuang and Lin, 2013b). De manera general se habla de tres tipos de CRM: i) el estratégico, que básicamente desarrolla una estrategia de negocio enfocada en el cliente y que tiene como objetivo atraer y mantener clientes que generen utilidades, ii) el operativo que se enfoca en la automatización de los procesos de cara al cliente como ventas, marketing y servicio al cliente y iii) el analítico que se preocupa por el proceso a través de cual las organizaciones transforman los datos provenientes del cliente en recomendaciones accionables para objetivos estratégicos o tácticos (Buttle and Maklan, 2019). Por tanto, los objetivos primordiales del CRM son crear la satisfacción del cliente, la confianza y retenerlo (Siriprasoetsin, Tuamsuk and Vongprasert, 2011). En la academia, varios investigadores han realizado una serie de trabajos que logran demostrar que los sistemas de CRM mejoran significativamente el desempeño de la relación con el cliente (Keramati, Mehrabi, and Mojir, 2010; Kim and Choi, 2010). En virtud de los objetivos tanto tácticos como estratégicos del CRM, era de esperarse que cuando aparecen las tecnologías de SM como una nueva forma de interacción entre las personas, clientes o usuario durante la primera década del siglo XXI, se integraría con relativa facilidad a los sistemas de CRM dando lugar al Social CRM y aumentando el potencial de lo que el CRM ya ofrecía antes.

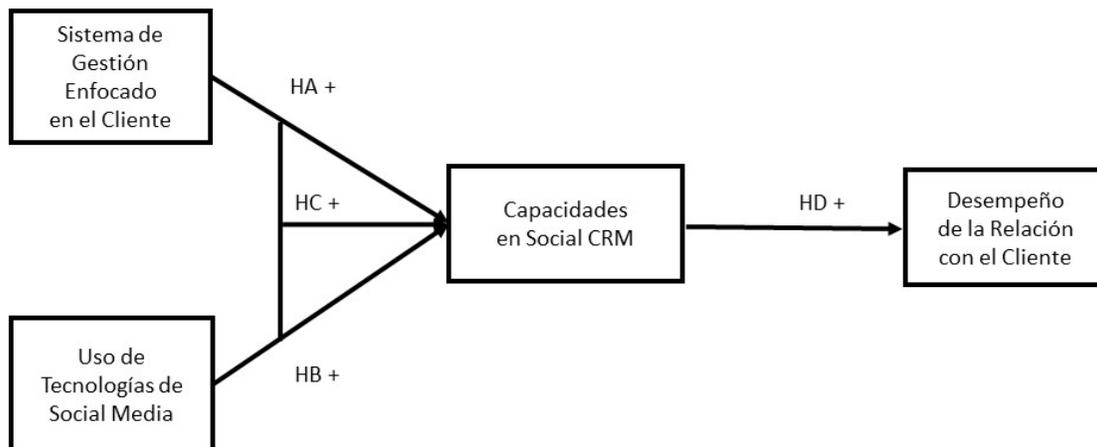
CAPITULO 3 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

Antes de presentar el modelo propuesto del presente estudio, haremos una revisión del modelo de base de las Capacidades en Social CRM de Trainor et al. (2014), sus antecedentes y efectos con el objetivo de introducir los elementos de nuestro modelo propuesto, así como su origen.

3.1 Modelo de Trainor et al. (2014) de Capacidades de Social CRM

Este modelo de Capacidades en Social CRM tiene como base teórica la RBV. Los elementos de su modelo teórico provienen de los modelos de Srinivasan and Moorman (2005) y de Jayachadran et al. (2005) que a continuación explicaremos. El modelo se presenta en la siguiente Figura 1:

Figura 1. Modelo de Trainor et al. (2014)



Las hipótesis de Trainor et al. (2014), HA, HB, y HD son todas relaciones directas de efecto positivo. La hipótesis HC plantea un efecto de interacción positiva entre los dos antecedentes de las Capacidades de Social CRM. Las hipótesis de Trainor et al. (2014) son las siguientes:

HA: Los sistemas de Gestión Enfocados en el Cliente tienen un efecto positivo sobre las Capacidades de Social CRM.

HB: El Uso de Tecnologías de Social Media tienen un efecto positivo sobre las Capacidades de Social CRM.

HC: Los sistemas de Gestión Enfocados en el Cliente y el Uso de la Tecnología de Social Media interactúan para afectar positivamente las Capacidades de Social CRM.

HD: Las Capacidades de Social CRM tienen un efecto positivo sobre el Desempeño de la Relación con el Cliente.

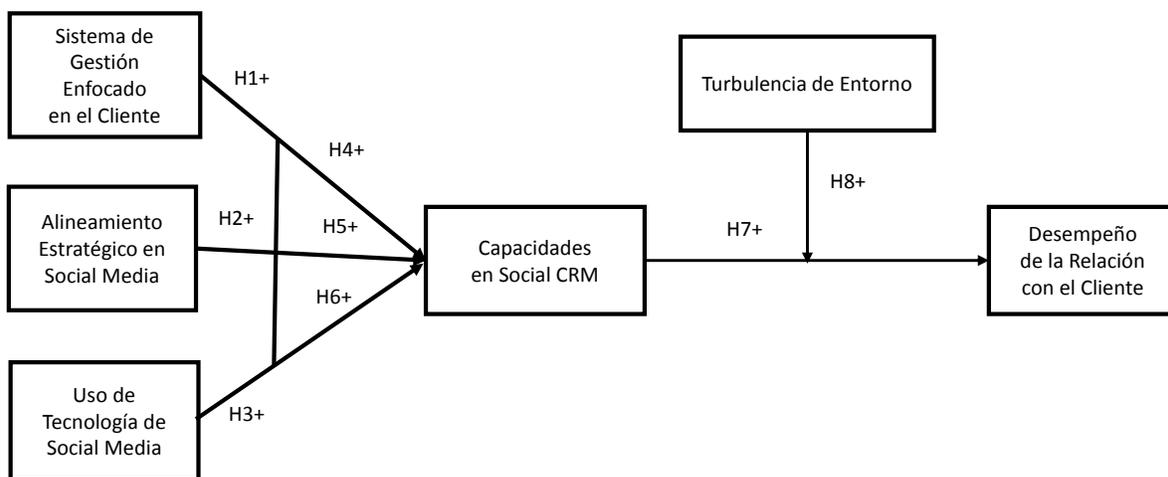
Como comentamos, el modelo de Trainor et al. (2014) retoma varios elementos de trabajos precedentes como el de Srinivasan and Moorman (2005) y el de Jayachandran et al. (2005). A partir de la RBV como base teórica, los modelos de los dos estudios citados consideran también la importancia de complementar los recursos tecnológicos con recursos organizacionales para generar capacidades distintivas en una organización. En cuanto al modelo propuesto de Trainor et al. (2014) retoma la variable “Capacidades de CRM” de Srinivasan and Moorman (2005) y reformula cada ítem de esta variable con el uso del SM desarrollando una forma de medir las Capacidades de Social CRM. Este constructo es presentado como el centro de su red nomológica y considera como antecedentes dos variables de Jayachandran et al. (2005): El Sistema de Gestión Enfocado al Cliente y el Uso de Tecnología de CRM. Esta última variable Trainor et al. (2014) toma el Uso del CRM y lo transforma en un Uso de Tecnología de SM y consiste en un índice conformado por quince tipos de plataformas de SM. La variable dependiente final del modelo es la misma de Jayachandran et al. (2005): Desempeño en la Relación con el Cliente, pero adopta todos

los ítems de la variable de Rapp, Trainor and Agnihotri (2010). Trainor et al. (2014) aplica su modelo a una muestra de 308 empresas en los Estados Unidos y validar todas sus hipótesis (HA a HD). Se trata de un trabajo muy interesante sobre el tema de Social CRM y que ha tenido mucha influencia desde su publicación. El estudio propone y valida por primera vez una escala reflexiva para medir las Capacidades de Social Media y vincula su efecto con conceptos que impactan directamente la rentabilidad de las organizaciones como son la retención de nuevos clientes, la satisfacción y la lealtad de los mismos. A principio de julio 2021 este artículo ya cuenta con más de 300 citaciones en Web of Science y con casi 400 citaciones en Scopus siendo artículo más citado de estas dos bases de datos en lo que respecta al tema de Social CRM.

3.2 Modelo propuesto en el presente estudio.

A partir del modelo de Trainor et al. (2014) y de la revisión literaria presentada utilizando como teoría de base la CRBT, nuestro modelo propuesto en el presente estudio es el siguiente de la Figura 2:

Figura 2. Modelo propuesto en el presente trabajo



La relevancia del presente modelo propuesto radica en varios puntos. Primero, que el Uso de Tecnologías de SM como recurso tecnológico de una organización no puede solamente limitarse en invertir y poner en funcionamiento diferentes plataformas de SM. Este proceso, requiere una perspectiva estratégica de alineamiento entre el uso del SM y la estrategia de Marketing. Este alineamiento supone tomar en cuenta aspectos relevantes en la elección y enfoque de la(s) plataformas de SM del Social CRM, así como objetivos y tipos de clientes.

Segundo, en condiciones más realistas, las empresas se desempeñan en entornos más dinámicos y por tanto es importante contar con un modelo con estos factores contingentes de la realidad actual de los negocios. En nuestro caso, para modelizar estas condiciones, consideramos la turbulencia de entorno originalmente propuesta por Kohli and Jaworski (1990). Se trata de la turbulencia de entorno que ha demostrado su efecto moderador en diversos estudios entre procesos de innovación y desempeño organizacional (Dost, Pahi, Magsi and Umrani, 2019; Turulja and Baigoric, 2018; Zhang and Duan, 2010).

Además, creemos que es interesante aplicar el modelo de Trainor et al. (2014) siete años después de su primera validación empírica para evaluar la robustez de su modelo en el tiempo.

3.3 Capacidades en Social CRM

Como hemos comentado en capítulos precedentes, las plataformas de SM como Facebook, LinkedIn, Instagram o Twitter, entre otras, han transformado la tradicional relación cliente-empresa de forma radical empoderando de manera inédita al cliente (Greenberg, 2009; Malthouse et al., 2013). Los clientes ahora tienen un mayor nivel de

información sobre los productos o servicios que quieren adquirir y las distintas opciones a las que pueden acceder. Ahora tienen mayores expectativas de los productos o servicios que desean adquirir gracias a la gran cantidad de información a la que acceden y se comparten entre ellos mismos, como opiniones, ofertas alternativas y diversas ofertas de su contraparte comercial (Choudhury and Harrigan, 2014; Harrigan et al., 2015; Marolt, Pucihar and Zimmermann, 2015). Las empresas han reconfigurado sus tradicionales sistemas de gestión de clientes con el objetivo de poder gestionar las expectativas de este cliente más informado y exigente generando nuevas capacidades de relacionamiento interactivo. Además han incorporado las ventajas del SM a sus CRM para crear el Social CRM cuyo objetivo es aumentar el desempeño con el cliente (Greenberg, 2010; Trainor, 2012). Li et al. (2020) definen las Capacidades de Social CRM como “una capacidad a nivel de la empresa de generar, integrar y responder a la información obtenida de las interacciones del cliente que son facilitadas por tecnologías de SM”.

En su trabajo teórico Trainor (2012), basándose en la RBV concluye que las Capacidades de Social CRM son una combinación de recursos tecnológicos emergentes como el SM y de sistemas de gestión enfocada en la satisfacción del cliente. No obstante, el presente trabajo propone que las Capacidades de Social CRM generan mayores resultados cuando el uso del SM tiene un alineamiento estratégico con la estrategia de Marketing de la organización.

Por tanto, la CRBT es un sustento más adecuado para el presente trabajo pues nos dice que es importante considerar el contexto de la organización con el fin de que los recursos y las capacidades generen mayores ventajas competitivas (Cao et al., 2011). Esto último se condice con el trabajo de Li et al. (2010) que nos dice que la estrategia de Social

CRM es caracterizada por el mayor grado de madurez estratégica de las estrategias de SMM. Podemos deducir entonces que la variable Capacidades de Social CRM, además de contar con los antecedentes propuestos y validados por Trainor et al. (2014) como el Uso de tecnologías de SM y un Sistema de Gestión Enfocada en el Cliente, debe contar con una variable que considere el Alineamiento Estratégico de SM y de la misma manera sus respectivas interacciones entre estas tres variables antecedentes.

3.4 Sistemas de Gestión Enfocados en el Cliente

Un sistema de gestión organizacional se refiere a las estructuras e incentivos que dan cuenta de las conductas específicas de la cultura empresarial (Jayachandran et al., 2005). En específico, los sistemas de gestión enfocados en el cliente aluden a la manera en que las estructuras e incentivos se configuran para atender a sus clientes (Trainor et al, 2014). Por su parte, las compañías que poseen este tipo de sistema configuran sus procesos de negocios y sistemas de incentivos en busca de una mayor satisfacción del comprador (Jayachandran et al, 2005). Con el desarrollo de las tecnologías digitales, el concepto de Enfoque al Cliente ha recobrado mucha importancia pues se espera que con este tipo de sistemas el Retorno Sobre Inversión (ROI) sea mayor en un 30% para aquellas empresas que efectivamente centran su estrategia de Marketing en el cliente (Vlasic and Tutek, 2017). De hecho, diversos estudios han evidenciado que estas organizaciones generalmente emplean procesos que abarcan procesos de CRM (Chen and Popovich, 2003; Sin, Tse and Yim, 2005). En consecuencia, las capacidades en Social CRM se pueden ver influidas por sistemas de gestión enfocados en el cliente debido a que reflejan una organización con orientación al cliente (Deshpandé, Farley and Webster, 1993). Esta categoría de sistema permite a las empresas un mejor entendimiento de sus clientes, por ende, desarrollan

respuestas a tiempo (Day, 1994) y proporcionan estímulos a los empleados para incentivar a las compañías a compartir información (Cooper, Gwin and Wakefield, 2008). Por tanto, un sistema de gestión enfocado en el cliente tendrá una influencia en el desarrollo de las Capacidades de Social CRM.

H1. Existe una relación positiva entre los sistemas de gestión enfocados en cliente y las capacidades en Social CRM.

3.5 Uso de Tecnología de SM

Las TI son un elemento fundamental de los sistemas de CRM pues permiten automatizar el procesamiento de la información para hacer más eficiente la gestión de la relación con cliente (Chang, Park and Chaiy, 2010; Crittenden, Peterson and Albaum, 2010). En lo que respecta estas nuevas Tecnologías de SM, hemos visto en el capítulo precedente que han transformado la tradicional herramienta del CRM al facilitar las interacciones sociales y permitiendo a los clientes interactuar con otros en sus propias redes y con las redes de las empresas (Kietzmann et al., 2011; Trainor, 2012).

En efecto, estas tecnologías han permitido a los clientes contar con mayor información ya sea directamente de las empresas o a través de sus pares con quienes interactúan (Agnihotri, Kothadaram, Kashyap and Singh, 2012). Nath, Nachiappan and Ramanathan (2010) mencionan que el uso de tecnologías de SM facilita la interacción, permite la colaboración entre socios de negocios y clientes y crea nuevos modelos de negocios y formas de crear valor.

El presente trabajo se enfoca en cuatro de los siete bloques funcionales definidos por Kietzmann et al. (2011) que realiza una taxonomía de las funcionalidades del SM :

compartir contenido, generar conversaciones, establecer relaciones y gestionar grupos o comunidades. A continuación, presentamos las respectivas definiciones:

Compartir contenido: Tecnologías que permiten que los usuarios intercambien, distribuyan y reciban diferentes tipos de contenido (textos, videos, imágenes, o cualquier elemento que sea posible compartir) tal como se producen las interacciones entre participantes en un contexto social.

Conversaciones: Tecnologías que habilitan un diálogo entre dos o más usuarios logrando mantener la información.

Relacionamiento: Tecnologías que permiten a las personas construir lazos para usar la información de redes.

Grupos: Tecnologías que posibilitan la creación de comunidades alrededor de temas, marcas o productos afines.

Según diversos estudios, gracias al uso de Tecnología de SM, las empresas pueden conocer mejor el perfil de sus clientes y, por lo tanto, conseguir gestionar de manera más conveniente una relación cercana y con mayor potencial de lealtad (Trainor et al., 2012, Trainor et al., 2014). Por tanto, el uso de las tecnologías de SM tendría un efecto directo en las Capacidades de Social CRM. Estudios más recientes han demostrado que el uso de Tecnologías de SM son un antecedente de las Capacidades de Social CRM (Foltean, Trif and Tuleu, 2019; Garrido-Moreno et al., 2020; Harrigan et al., 2015). Un trabajo particularmente interesante es el de Garrido-Moreno et al. (2020) pues sugiere que el uso del SM no tiene efecto directo sobre el Desempeño sino a través de las Capacidades de

Social CRM y las Capacidades de Engagement, es decir las Capacidades de involucrar al cliente en una relación de colaboración y confianza.

H2. Existe una relación positiva entre el uso de Tecnología Social Media y las capacidades en Social CRM.

3.6 Alineamiento Estratégico de SM

Cuando nos referimos a las TI, el alineamiento estratégico se define como el grado de ajuste entre la estrategia de TI y la estrategia de negocio (Tallon and Pinsonneault, 2011). En nuestro estudio, nos referimos al alineamiento estratégico como la coherencia existente entre la estrategia de SM llevada a cabo por la organización y su estrategia de Marketing.

La estrategia de SM ha sido abordada tempranamente por la literatura de SM resaltando la importancia de hacer un uso eficiente de las tecnologías de SM (Dutta, 2010). Effing and Spil (2016) se refieren a la estrategia de SM como un proceso planificado y enfocado a la meta para crear contenido generado por el usuario, impulsado por aplicaciones de internet (plataformas de SM) con el fin de crear una posición competitiva única y valiosa. En esta definición podemos identificar la importancia de un uso de SM preparado e intencionado que permita a sus usuarios (cliente o empresa) una interacción creativa que generan valor para ambas partes.

Por su parte, el Social CRM, como herramienta estratégica de Marketing y mediante los beneficios del CRM y el potencial del SM busca involucrar a los clientes en una conversación colaborativa que genere beneficios mutuos en una relación de confianza y transparente en un contexto de negocios (Li et al., 2020). En cuanto a las Capacidades de

Social CRM, Trainor (2012) resalta la importancia de las aplicaciones emergentes de SM para involucrar a los clientes en conversaciones colaborativas que fortalezcan las relaciones con el cliente.

Por tanto, vemos que una estrategia de SM llevada a cabo correctamente, puede influir en que las Capacidades de Social CRM logren cautivar a los clientes. Entonces podemos concluir la importancia de que estas dos estrategias, la de SM y la de Social CRM se ajusten. Esto significa incluir una variable que permita alinear estos objetivos comunes y por tanto un alineamiento de la estrategia de SM y de la estrategia de Marketing. Este argumento es apoyado por McCann and Barlow (2015) que nos dicen que para que el uso de SM sea eficiente, las empresas deben contar una estrategia de SM alienada con los objetivos del negocio.

Algunos de los factores que limitan el alineamiento de SM con la estrategia de Marketing de las organizaciones son: el conocimiento limitado respecto al potencial de las redes sociales por parte del Top Management (Bottles and Sherlock, 2011; Kietzmann et al., 2011); una inoportuna definición de la audiencia objetivo (Effing y Spil, 2016; Larson and Watson, 2011); una elección no adecuada de la(s) plataforma(s) utilizada(s) en el programa de SM que conlleva resultados incorrectos (Dutta, 2010; Tavana, Momeni, Rezaeiniya, Mirhedayatian and Rezaeiniya, 2013) o poca congruencia de las capacidades de Social CRM con la Estrategia Digital de la Empresa y en general con la estrategia de Marketing (Ogbuji and Papazafeiropoulou, 2016). Como resultado, a pesar de las inversiones y el uso del SM, muchas organizaciones experimentan resultados deficientes en la implementación de Social CRM e incluso corren riesgos corporativos debido a la

carencia de alineamiento de la Estrategia de SM con la estrategia de Marketing de la organización.

Por tanto, el alineamiento estratégico de SM influirá en las Capacidades de Social CRM permitiendo que el uso de tecnologías de SM se alinee con las estrategias del negocio.

H3. Existe una relación positiva entre el Alineamiento Estratégico de Social Media y las capacidades en Social CRM.

3.7 Efectos de interacción entre los antecedentes de las Capacidades de Social CRM

La RBV afirma que los recursos de una empresa pueden generar efectos de sinergia sobre su desempeño (Barney, 1991; Day 1994). Cuando estos recursos son complementarios y existe una interacción entre ellos, los efectos en el desempeño pueden mejorar sustancialmente (Amit and Schoemaker, 1993).

Diversos trabajos empíricos han demostrado que cuando el uso de recursos tecnológicos interactúa con recursos organizacionales se generan efectos importantes en el desempeño organizacional (Song, Droge, Hanvanich and Calantone, 2005; Ramirez, Melville and Lawler, 2010; Rapp et al., 2010; Trainor et al., 2014). Los resultados de Song et al. (2005) sugieren que las capacidades de Marketing, las capacidades tecnológicas y la interacción entre estas dos tienen un efecto positivo en el desempeño de la organización. Por su parte, Ramirez et al. (2010) encuentran que la interacción entre los recursos de TI y el rediseño de los procesos de negocios se asocian positivamente a la productividad y el valor de mercado de la empresa. Los beneficios de estas interacciones han sido evidenciados en otros estudios como sobre las Capacidades Dinámicas (Teece, Pisano and Shuen, 1997), Capacidades de

e-Marketing (Trainor, Rapp, Beitelspacher and Schillewaert, 2010) o Capacidades de Relacionamiento con el Cliente (Rapp, Trainor and Agnihotri, 2010). A partir de estos resultados podemos inferir que la interacción entre un sistema de gestión enfocada en el cliente, que es un recurso organizacional y el uso de tecnologías de SM, que es un recurso TI de SM tienen un efecto positivo sobre las Capacidades de Social CRM. Lo mismo podemos deducir para la interacción entre el Alineamiento Estratégico de SM y el uso de tecnologías de SM que tienen un efecto positivo sobre las Capacidades de Social CRM.

Ahora bien, retomando la RBV, la interacción de recursos organizacionales estratégicos permite a las empresas obtener un desempeño superior (Amit and Schoemaker, 1993). Esto ha sido evidenciado cuando la Orientación al Mercado (OM) (Kohli and Jaworski, 1990) ha sido complementada con una orientación a la innovación dando como resultado un desempeño superior (Menguc and Auh, 2006). Estudios más recientes han demostrado también que la interacción entre recursos organizacionales aumenta las capacidades y el desempeño de la misma (Parente, Murray, Zhao, Kotabe and Dias, 2020) Podemos deducir de estos resultados que la interacción de dos recursos organizacionales como un sistema de gestión enfocado al cliente y el alineamiento estratégico de SM tienen efectos positivos sobre las Capacidades de Social CRM.

Por tanto, nuestras hipótesis de efectos interactivos de los tres antecedentes de las Capacidades de Social CRM son los siguientes:

H4. El Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente y el Alineamiento estratégico de Social Media interactúan positivamente sobre las Capacidades de Social CRM.

H5. El Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente y el uso de Tecnologías de SM interactúan positivamente sobre las Capacidades de Social CRM.

H6. El Alineamiento Estratégica de Social Media y el uso de Tecnologías de SM interactúan positivamente sobre las Capacidades de Social CRM.

3.8 Desempeño en la Relación con Clientes de las Capacidades de Social CRM

Las capacidades de Social CRM reflejan la habilidad de una empresa para satisfacer, cautivar y fidelizar a sus clientes. Por tanto, el resultado esperado de estas capacidades de Social CRM es el desarrollo de una relación más íntima, intensa y duradera en el tiempo. Rapp et al. (2010) confirma en su estudio empírico que las capacidades de Marketing influyen positivamente en la satisfacción del cliente y su lealtad. Así mismo la tecnología aplicada al Marketing ha jugado un rol preponderante en la relación y satisfacción del cliente al sistematizar los procesos de contacto con el cliente (Jayachandran et al., 2005). Desde la evidencia empírica, con la publicación del estudio de Trainor et al. (2014) numerosos estudios han demostrado que las Capacidades de Social CRM tienen un efecto positivo sobre el Desempeño de la Relación con el Cliente tanto en contextos de B2B como B2C, en diferentes industrias y países (Charoensukmongkol and Sasatanun, 2017; Kamboj et al., 2018; Kim and Wang, 2018; Rathore, Shioramwar and Ilavarasan, 2016; Wang and Kim, 2017).

Como conclusión, a partir de una revisión de los resultados de diversos estudios, se tienen evidencias de la existencia de una relación positiva entre las capacidades en Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente.

H7. Existe una relación positiva entre las capacidades en Social CRM y el Desempeño en la Relación con el Cliente.

3.9 Moderación de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades de CRM Social y El Desempeño de la Relación con el Cliente.

Diversos estudios empíricos en Marketing han identificado la existencia de factores externos contingentes que pueden influir en la relación entre algún tipo de orientación estratégicas y el Desempeño en las organizaciones. Algunos autores consideran que las empresas que operan en condiciones turbulentas de mercado tienden a adaptarse mejor tomando acciones más competitivas que aquellas que se desenvuelven en mercados más estables ya que un ambiente de este tipo les exige configurar de manera más eficiente sus recursos (Jaworsky and Kohli, 1993). Calantone, García and Droge (2003) han definido la Turbulencia del Entorno como “aquella que en mercados impredecibles o cambios tecnológicos frecuentes dentro de una industria aceleran el riesgo y la incertidumbre en un proceso de planificación estratégica”.

La Turbulencia de Entorno se refiere a los siguientes tres factores; Turbulencia Tecnológica, Turbulencia de Mercado e Intensidad Competitiva (Turulja and Bajgoric, 2018)

La Turbulencia Tecnológica se refiere al grado en que surgen innovaciones y avances tecnológicos en un sector económico de nuevos productos y servicios. (Zang and Duan, 2010). La Turbulencia de Mercado se traduce en las variaciones en las preferencias de los consumidores que hace que haya poca predictibilidad en cuanto a su conducta de consumo (Olavarrieta and Fiedmann, 2008). La Intensidad de la Competencia es la cantidad

de empresas que participan en un mismo mercado debido a su atractivo pero que termina siendo un mercado hostil (Jaworski and Kohli, 1993).

Estos tres factores, juntos o de forma independiente, han sido considerados como dimensiones de la Turbulencia de Entorno y estudiados en diversos trabajos de Marketing (Gatignon and Xuereb, 1997; Kumar, Jones, Venkatesan and Leone, 2011; Slater and Narver, 1994; Zhang and Duan, 2010).

Olavarrieta and Friedmann (2008) en su estudio con empresas chilenas de varios sectores sobre OM, recursos relacionados con el conocimiento (knowledge-related resource) y desempeño organizacional demuestran que la variable Turbulencia de Mercado presenta diferentes grados y signos de moderación en las diferentes variables dando mayores señales de que esta variable contingente efectivamente modera la OM sobre el desempeño y sobre otros tipos de capacidades estudiadas en este trabajo.

Los resultados de Calantone, Garcia and Droge (2003) son interesantes pues encuentran una moderación positiva usando la interacción entre la Turbulencia de Entorno sobre la relación entre OM y la Velocidad en el Lanzamiento de nuevos productos y entre la OM y la Planificación Estratégica Corporativa.

Kumar, Jones, Venkatesan and Leone (2011) verifican que la Turbulencia de Entorno modera la relación entre la OM y el Desempeño en un estudio longitudinal, es decir, en 3 estudios llevados a cabo en 1997, 2001 y 2005. La Turbulencia de Mercado modera positivamente la OM y las ventas y la OM y los beneficios en el corto plazo, pero se desvanece en el tiempo. La Turbulencia Tecnológica modera negativamente estas dos

mismas relaciones debilitándose esta moderación en el tiempo. Por último, la Intensidad Competitiva tiene una moderación positiva entre la OM y el Desempeño manteniéndose en el tiempo.

Por último, la investigación acerca del efecto moderador de estas tres variables se ha interesado también en otros campos como la Innovación. Zhou (2006) incluye en su estudio la Turbulencia de Entorno moderando positivamente al mismo tiempo la Estrategia de Innovación y la Estrategia de Copia y su efecto sobre el Desempeño de Nuevos Productos.

Por tanto, considerando la revisión de la literatura sobre este tema, el efecto de la Turbulencia de Entorno sería positiva entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente. Si analizamos los tres factores, el efecto de la moderación sería el siguiente: la Turbulencia Tecnológica tendría un efecto moderador positivo debido a los constantes cambios tecnológicos que hacen que las empresas deban gestionar la relación con el cliente para retener al consumidor. La Turbulencia de Mercado tendría un efecto moderador positivo en virtud de que a medida que las variaciones en las preferencias y conductas del consumidor aumentan, es necesario que las empresas se acerquen y conozca mejor los gustos y preferencias del cliente. La Intensidad Competitiva tendría un efecto moderador positivo pues si los clientes tienen diversas alternativas de un mismo producto o servicio, las empresas buscaran generar una relación de mayor lealtad para retenerlo.

H8. La Turbulencia de Entorno modera de manera positiva la relación entre las Capacidades en Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

4.1 Método de Investigación

El método de investigación del presente trabajo es de tipo cuantitativo en virtud de que hemos planteado una serie de hipótesis que requieren ser verificadas con datos recabados de campo. Por tanto, el siguiente paso fue desarrollar el instrumento de medición a partir de trabajos ya realizados que cuentan con su respectiva validación empírica.

4.2 Desarrollo del Instrumento de Investigación

Para poder llevar a cabo el presente estudio en dos países hispanohablantes (Chile y Perú), el primer paso fue llevar a cabo seis entrevistas semiestructuradas con ejecutivos de media y alta gerencia en sus respectivas organizaciones o de la Gerencia de Marketing de empresas ubicadas en Santiago de Chile. El objetivo de esta etapa fue actualizar el índice de uso de tecnologías de SM que forman parte del instrumento del presente estudio y tener una idea general del uso de Social CRM en este país. Los resultados de estas seis entrevistas nos permitieron actualizar las plataforma de SMs, es decir añadir algunas que han surgido en los últimos años y suprimir aquellas que ya estaban en completo desuso.

Como segundo paso, realizamos una traducción del inglés al castellano de todas las escalas empleadas en la presente investigación. En paralelo solicitamos la traducción de todas las escalas del inglés al castellano a una profesional bilingüe de nacimiento, inglés y español. Esta traducción nos permitió comparar palabra por palabra y frase por frase de todas las escalas y ajustar cada pregunta en base a las diferencias identificadas entre estas dos versiones.

Habiendo revisado y ajustado el instrumento, el tercer paso consistió en lanzar una prueba piloto de la encuesta completa utilizando la plataforma Qualtrics. Se trató de 22 ejecutivos de empresas ubicadas en Chile y en Perú cuyos puestos eran de media y alta gerencia: Gerente General, Gerente Comercial o Gerentes de Marketing. El objetivo de esta etapa fue para que contestaran la encuesta completa y nos dieran sus observaciones tanto en el contenido de las preguntas, como los términos usados de la misma. Esta etapa nos permitió hacer modificaciones adicionales antes de lanzar la encuesta final para ejecutivos de empresas ubicadas en Chile y en Perú.

Uno de los ajustes importantes a raíz de un comentario fue descartar desde el principio de la encuesta online a aquellos participantes que, si bien estaban dispuestos a contestar la encuesta, sus organizaciones no usaban SM para la gestión con los clientes o desde su percepción las mismas no incluían el uso del SM en sus estrategias de Marketing. Para lograr este objetivo, en el primer bloque en donde preguntábamos sobre el uso de Tecnologías de SM según la escala de Jayachandran et al., (2005), añadimos la opción “No sé o no le damos importancia al uso de Redes Sociales en la Empresa”. Si el participante elegía esta opción, la encuesta terminaba y se le daba las gracias por su participación. Otro ajuste no menor fue el reubicar las escalas por temas comunes de manera a que aparecieran de forma lógica evitando pasar de un tema a otro y después volver al primero. Con estas modificaciones se esperó mejorar la validez aparente del instrumento.

El cuarto paso fue lanzar la encuesta definitiva a través de la misma plataforma Qualtrics para Chile y Perú desde finales de julio 2019 hasta finales de diciembre del mismo año. Esta plataforma envía un correo electrónico de invitación a cada participante añadiendo automáticamente un link para acceder a la encuesta. Para este correo,

preparamos una carta de invitación explicando el motivo del estudio con fines puramente científicos. Para aumentar la tasa de respuesta ofrecimos enviar un resumen ejecutivo de los resultados del estudio a aquellos participantes que dejaran su dirección de e-mail y aseguramos la confidencialidad de los datos recabados.

4.3 Muestra

La recolección de datos de esta investigación se realizó con ejecutivos de empresas que fuesen capaces de tener una visión clara de la estrategia de su empresa y de la estrategia de Marketing Digital, en especial de Social Media (CEO, CIO, Directores, Gerentes y Jefes de Marketing y personas involucradas en la operación de Social Media). Este perfil dentro de la empresa es quienes conocen mejor el uso de recursos y la estrategia de la empresa conforme a investigaciones anteriores que dan cuenta que las personas de este nivel jerárquico manejan mejor este tipo de información (Hambrick and Mason, 1984).

Para el caso de Chile, obtuvimos 195 respuestas útiles. Utilizamos tres fuentes para las bases de datos: La primera fuente fue del Centro de Marketing Industrial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile que nos permitió obtener 30 respuestas útiles de una base de datos de 3 mil ejecutivos del centro. La segunda fue de una revista de Marketing dirigida a Gerentes de Marketing que nos permitió tener 130 encuestas útiles de una base de datos de 6 mil contactos. La tercera base de datos provenía del centro de capacitación “U Negocios” de la Universidad de Chile y nos permitió recopilar 35 encuestas útiles de una base de datos de 4 mil ejecutivos. Respecto a Perú, obtuvimos 225 encuestas útiles a partir de una base de datos de 66 mil ejecutivos de una escuela de negocios de prestigio en Perú.

A continuación, presentamos la Tabla 1 por país con la estadística de las bases de datos y el porcentaje de respuesta:

Tabla 1: Estadística por país de las bases de datos y porcentaje de respuestas

País	Institución	Dimensión de la base de datos	Respuestas útiles	Tasa de respuesta
Chile	Centro de Marketing Industria	3.000	30	1%
Chile	Revista Bulb	6.000	130	2,17%
Chile	U Negocios de la Universidad de Chile	4.000	35	0,9%
Perú	Pontifica Universidad Católica del Perú	60.000	225	0,375%
Total			420	

4.4 Medidas

Todas las escalas multi-items utilizadas en este estudio fueron desarrolladas y adaptadas de estudios anteriores, que en seguida mencionaremos, usando la escala de Likert de 7 puntos en donde 1 significa “completamente en desacuerdo” y 7 significa “completamente de acuerdo” (Ver Anexos 2 y 3).

4.4.1. Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente. Para medir este constructo se utilizó el instrumento empleado por Trainor et al. (2014), el cual consiste en una escala de 6 ítems diseñada a partir de otro instrumento desarrollado por Jayachandran et al. (2005) que mide el nivel de interés que los clientes representan en organización reflejado en los sistemas de gestión para atenderlo y obtener su completa satisfacción.

4.4.2. Uso de tecnologías de Social Media, En relación a este índice, se ha retomado el que utilizó Trainor et al. (2014) adaptándolo también de Jayachandran et al. (2005) usado

inicialmente para el uso del CRM. Específicamente, Trainor et al. (2014) desarrolla una lista de 15 tipos de plataforma de SM dividida en 4 grupos. La presente investigación actualiza y adapta este listado considerando el contexto en los dos países del estudio: Chile y Perú, es decir, se plantea un estudio de SM equivalentes en Latinoamérica para que las opciones correspondan a la realidad de las empresas.

4.4.3. Capacidades de Social CRM, Con respecto a este constructo, se utilizó la escala que empleó Trainor et al. (2014) que a su vez fue adaptada de Srinivasan y Moorman (2005) con el uso de SM retomando la escala de orientación al mercado de Kohli and Jaworski (1993) con el objetivo de representar el sistema que emplea una organización para adquirir, diseminar y responder a la información del mercado. Trainor et al. (2014) modificó los ítems de la escala para referirse en específico a la información generada del mercado a partir de las diversas aplicaciones de SM. Cada una de las tres dimensiones fue convertida en un ítem promediando los valores de cada dimensión y por tanto la variable Capacidades de Social CRM contó con tres ítems.

4.4.4. Alineamiento Estratégico del Social Media, Para evaluar esta variable se consideró la escala desarrollada por Tafesse and Wien (2018) que mide el grado en que una empresa establece metas específicas, coordina acciones organizacionales y moviliza recursos respecto a la estrategia de Marketing de la empresa. Si bien, el trabajo de Tafesse and Wien (2018) consideran esta variable como Estrategia de Social Media, después del análisis de la literatura, concluimos que se trata de una variable de alineamiento estratégico. Adicionalmente, añadimos un elemento adicional a la escala a partir de los trabajos de Dutta (2010) y de Kaplan and Haenleine (2010) que abordan la importancia de elegir

cuidadosamente la plataforma de SM en la estrategia de Marketing Digital con el fin de alinear características de cada plataforma de SM con la audiencia y los objetivos.

4.4.5. Desempeño en la Relación con el Cliente Con respecto a la variable dependiente del presente estudio, decidimos mantener del modelo de base la escala de Trainor et al. (2014) extraída de Rapp et al. (2010) y compuesta por cinco ítems que evalúan el grado en que las empresas logran satisfacer y retener a sus clientes.

4.4.6. Turbulencia de Entorno Se trata de una variable reflexiva de segundo orden tal como lo proponen Turulja and Bajgoric (2018), que contiene tres variables de primer orden: turbulencia tecnológica, turbulencia de mercado e intensidad competitiva. Los 11 ítems de estas tres variables son los propuestos por Zhang and Duan (2010).

4.4.6 Preguntas de Control

Adicionalmente a las escalas, añadimos las siguientes preguntas de control:

- a) De realización propia relacionadas con la operación de SM en cada una de las empresas encuestadas como es Community Manager, Externalización de la gestión de SM, % de seguimiento de clientes en SM y si existen incentivos para aquellos que comparten contenido de la empresa en SM.
- b) Preguntas de Narver and Slater (1990) referente a capacidad de negociación de la empresa, nivel de concentración de la industria, retorno sobre inversión (ROI) y tasa anual de crecimiento.
- c) Preguntas Demográficas como son el sector de actividad, tipo de empresa (B2B, B2C o ambos), si comercializa productos o servicios o ambos, si es matriz o subsidiaria, nivel de

facturación, cantidad de clientes, cantidad de empleados, años de antigüedad de la empresa, puesto de la persona que contesta y nivel de estudios.

Una vez que logramos obtener los datos necesarios para el análisis, realizamos un análisis estadístico utilizando el programa SmartPLS versión 3.3. que emplea el método de PLS, usando un modelo de Ecuaciones Estructurales (Henseler, Dijkstra, Sarstedt, Ringle, Diamantopoulos and Straub, 2014). Decidimos elegir la técnica de PLS en el presente trabajo debido a la complejidad que el modelo presenta por la existencia de varios constructos (Hair, Risher, Sarstedt and Ringle, 2019) y por la aproximación causal-predictiva que ofrece en cuanto a Ecuaciones Estructurales que se enfoca en la predicción a través de los modelos de estimación estadística cuyas estructuras deben proporcionar explicaciones causales (Sarstedt, Ringle and Hair, 2017a). Por otra parte, el uso del programa SmartPLS es bastante amigable en cuanto a la interface de usuario requiriendo poco tiempo para saber emplearlo y obtener los resultados esperados.

4.5 Características de la muestra

A continuación, presentamos la Tabla 2 con la descripción de la muestra que presenta los aspectos más relevantes de los datos que obtuvimos de Chile y Perú.

Tabla 2: Descripción de la muestra del presente estudio

	Cantidad	Porcentaje		Cantidad	Porcentaje
País			Facturación		
Chile	195	46,4	Menos de USD 500 mil	96	22,9
Perú	225	53,6	De USD 500 mil a USD 5 mill	128	30,0
Contexto			De USD 5 mill. a USD 50 mill.	117	27,9
B2B	159	37,9	Más de USD 50 mill.	79	18,8
B2C y ambos	261	62,1	Cantidad de trabajadores		
Tipo de Propuesta de valor			De 1 a 20	131	31,2
Productos	99	23,6	De 21 a 200	144	34,3
Servicios	207	49,3	De 201 a 1000	90	21,4
Ambos	114	27,1	Más de 1000	55	13,1
Antigüedad de la empresa			Cantidad de cliente		
Menos de 3 años	28	6,7	Entre 1 y 100	171	40,7
Menos de 6 años	45	10,7	Mas de 100	249	59,3
Más de 6 años	347	82,6			
Control Corporativo					
Matriz	309	73,6			
Subsidiaria	111	26,4			

En la siguiente Tabla 3, presentamos distribución de los diferentes sectores económicos de la muestra a partir del Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana (NAICS por sus siglas en inglés).

Tabla 3: Distribución de los sectores económicos de la muestra

Sector económico	Cantidad	%
Agricultura, Forestal, Pesca y Caza	11	2,6
Minería, cantera, extracción de petróleo y gas	22	5,2
Servicios públicos (agua, luz, gas, telecomunicaciones etc..)	13	3,1
Construcción	19	4,5
Manufactura	35	8,3
Comercio mayorista	27	6,4
Comercio minorista	16	3,8
Transporte y logística	15	3,6
Información	18	4,3
Finanzas y Seguros	14	3,3
Bienes raíces, arrendamiento y leasing	10	2,4
Servicios profesionales, científicos y técnicos	33	7,9
Gestión de empresas	11	2,6
Servicios de administración y apoyo de gestión de residuos y de acondicionamiento ambiental	3	0,7
Servicios educacionales	39	9,3
Salud y asistencia social	15	3,6
Arte, entretenimiento y recreación	14	3,3
Servicios de alojamiento y de alimentación	5	1,2
Otros servicios	97	23,1
Administración pública	3	0,7

Con los datos de la muestra recabada, podemos observar que, si sumamos todo lo que se refiere a cualquier tipo de servicio, el total de esta suma es de 79,4% que se ajusta con un 3,8% de diferencia con la pregunta número 43 en donde preguntamos el tipo de propuesta de valor que comercializa la empresa encuestada dando tres opciones (productos, servicios y ambos) en donde servicios y ambos da un resultado de 76,9%.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

A continuación, presentamos los resultados de la encuesta del presente estudio que se llevó a cabo con la metodología PLS con la ayuda del software SmartPLS versión 3.3. Para tal fin, realizamos dos análisis a partir de los resultados que obtuvimos de la encuesta:

- 1) Modelo de base de Trainor et al. (2014). (Ver figura 1)
- 2) Modelo propuesta en el presente estudio y apoyado teóricamente con la revisión literaria de los capítulos 2 y 3. (Ver figura 2)

La metodología de PLS sugiere realizar el proceso de dos pasos: un primer paso para modelo de medición y el segundo paso para el modelo estructural (Sarstedt et al., 2017a).

El primer paso para el modelo de medición considera los siguientes elementos para el análisis:

- a) Confiabilidad de ítem por carga de los indicadores
- b) Confiabilidad de la consistencia interna
- c) Validez convergente
- d) Validez discriminante

El segundo paso para el modelo estructura considera los siguientes análisis:

- a) Colinealidad
- b) Explicación de las variables endógenas latentes
- c) Relevancia predictiva del
- d) Tamaño del efecto f^2

- e) El coeficiente SRMR
- f) Significancia y relevancia de los coeficientes de correlación de las hipótesis planteadas.

5.1 Modelo de base de Trainor et al. (2014)

5.1.1 Evaluación del modelo de medición

Como primer paso, conforme a lo recomendado por Hair, Risher, Sarstedt and Ringle (2019) en los modelos de medición reflexivos, examinamos los pesos de los ítems de cada constructo (ver Tabla 3). Los pesos por encima de 0,708 son recomendados pues indican que el constructo explica más del 50% de la varianza del indicador y por tanto provee una confiabilidad de ítem aceptable. Aún si DRC1 y DRC5 son inferiores a estos límites, el incluirlos no afecta la confiabilidad del DRC pues todos los valores de AVE están por encima de 0,5, lo que significa una validez convergente.

El segundo paso consiste en evaluar la confiabilidad de la escala a través de las medidas de confiabilidad compuesta. Usamos el índice de confiabilidad compuesta (Nunnally and Berstnein, 1994) y el coeficiente de alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). La confiabilidad evalúa la variable de rigurosidad mediante la medición de la variable latente (consistencia interna). Respecto la confiabilidad compuesta, los valores altos indican de manera general altos niveles de confiabilidad. Los valores entre 0,70 y 0,90 se consideran de satisfactorios a buena. Respecto al alfa de Cronbach, los valores entre 0,7 y 0,9 se consideran aceptables. En nuestro caso, todos los valores se encuentran dentro de los límites inferiores recomendados.

Para el tercer paso analizamos la validez convergente de cada medida del constructo por medio de la varianza extraída promedio (VEP) (AVE por sus siglas en inglés). El valor mínimo que Fornell and Larcker (1981) recomiendan es 0,5. La VEP revela la cantidad de varianza causada por el error de medida. En este caso, el límite se cumple tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Indicadores del modelo de medición del modelo de Trainor et al. (2014)

Indicadores para la evaluación del modelo de medición del modelo de base de Trainor et al. (2014)

Constructo	Promedio	Desviación Estandar	Peso >0,70	α 0,70-0,90	Rho >0,70	CR >0,70	AVE >0,50
Sistema de Gestión Enfocada en el Cliente				0,880	0,884	0,910	0,627
SGEC1	5,82	1,195	0,721				
SGEC2	4,45	1,746	0,746				
SGEC3	5,36	1,520	0,814				
SGEC4	5,42	1,430	0,851				
SGEC5	5,12	1,558	0,762				
SGEC6	5,46	1,411	0,848				
Uso de Tecnologías de Social Media	5,031	1,987	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Capacidades en CRM Social				0,910	0,916	0,943	0,847
GENINF	4,49	1,597	0,896				
DIINF	4,33	2,090	0,937				
CAPRES	4,31	2,820	0,927				
Desempeño de la Relación con el Cliente				0,795	0,853	0,856	0,551
DRC1	5,70	1,187	0,615				
DRC2	5,58	1,108	0,836				
DRC3	5,35	1,160	0,858				
DRC4	5,71	0,992	0,811				
DRC5	6,44	0,789	0,534				

Finalmente, analizamos la validez discriminante para examinar las diferentes dimensiones de cada constructo que estamos midiendo. La metodología de PLS permite evaluar la validez discriminante de tres formas: (a) Un análisis cross-loading que compara si la varianza promedio compartida con las otras dimensiones y sus ítems es mayor que la varianza compartida con la otra dimensión en el modelo (Barclay, Higgins and Thomson, 1995), (b) El criterio de Fornell-Lacker que analiza si las correlaciones entre las diferentes dimensiones son inferiores que el valor de la raíz cuadrada de la VPE (Fornell and Lacker, 1981), y (c) el análisis del ratio HTMT (por sus siglas en inglés Heterotrait-Monotrait) que

mide si las correlaciones entre pares de los constructos de la matriz HTMT es menor a 0,9 (Henseler et al., 2014), ver Tabla 5.

Tabla 5: Criterio de Fornell-Lacker y razón HTMT del modelo de Trainor et al. (2014)

Validez Discriminante. Criterio de Fornell-Lacker (debajo de la diagonal) y Razón Heterotrazo-Monotrazo (HTMT) (encima de la diagonal) del modelo de Trainor et al. (2014)

		1	2	3
1	Capacidades en CRM Social	0,920	0,352	0,664
2	Desempeño de la Relación con el Cliente	0,321	0,743	0,525
3	Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente	0,598	0,445	0,792

En el presente estudio, mostramos los resultados de los métodos (b) y (c) y podemos ver que los valores están cerca de los valores recomendados en la literatura. Es importante observar que no incluimos en la matriz el índice de Uso de Tecnologías de Social Media debido a que se trata de un índice unidimensional y por lo tanto, no cumple los criterios. A partir de estos resultados en la Tabla 4, podemos afirmar que la validez discriminante del modelo es satisfactoria.

5.1.2 Evaluación del modelo estructural

Los factores de inflación de la varianza FIV (VIF en inglés: Variance Inflation Factors) de los valores externos e internos (inner VIF and outer VIF) son inferiores a 5, que es el criterio umbral de colinealidad (valores entre 1,261 y 3,863).

Ahora examinamos el coeficiente de correlación múltiple R^2 de las variables endógenas que es la medida que da cuenta de la varianza del constructo que es explicado por el modelo. El valor de R^2 también es referido como el poder predictivo de la muestra (Rigdon, 2012). Falk and Miller (1992) postulan que un valor conveniente debería ser

mayor o igual a 0,1. En nuestro presente estudio, para el modelo de Trainor et al. (2014) aplicado a la muestra, vemos que el valor de las dos variables, Capacidades de Social CRM y Desempeño de la Relación con el Cliente son respectivamente 0,409 y 0,103. Por lo tanto, el umbral recomendado es excedido en los dos casos.

Otra forma de evaluar la precisión predictiva del modelo en PLS es con el cálculo del valor de Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974) que utiliza un procedimiento de Blinfoling que deja fuera puntos solos en la matriz de datos, calcula los puntos borrados con el promedio y estima los parámetros del modelo (Rigdon, 2012; Sarstedt, Ringle, Henseler and Hair. 2014). Como referencia, los valores deberían ser mayores a cero para un constructo endógeno específico que indica la precisión predictiva del modelo estructural. Con el procedimiento de Blinfoling y con una distancia de omisión de 8 el valor de 0,341 para Capacidades de Social CRM que se trata de un valor medio de relevancia predictiva y de 0,051 para el Desempeño de la Relación con el Cliente que se trata de un valor pequeño de relevancia predictiva del modelo en PLS.

El tamaño de efecto f^2 (Effect Size en inglés) mide si una variable latente independiente tiene un impacto sustancial en otra variable latente dependiente. Los valores entre 0,02 y 0,15, entre 0,15 y 0,35 y 0,35 y superiores indican que una variable latente exógena tiene un efecto pequeño, mediano o grande respectivamente (Chin, 1998). En nuestro caso, si consideramos solamente las 5 relaciones que son estadísticamente significativas, 4 tienen un efecto pequeño y solamente 1 tiene un efecto mediano.

Finalmente, se determina el valor de la relación SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) (Henseler et al., 2014) para contrastar la diferencia entre la correlación observada y la correlación predicha como un indicador del ajuste del modelo. Un valor

inferior a 0,08 se considera aceptable. El modelo usado en estudio presenta valores cercanos al límite (SRMR= 0,075, 0,074 y 0,070). Por tanto, consideramos parcialmente correcto el ajuste del modelo propuesto.

Tabla 6: Resultados del modelo estructural del modelo de Trainor et al. (2014)

Evaluación del modelo estructural del modelo de Trainor et al. (2014) (Bootstrapping = 5000)

	Coeficiente	p-value	f2	R2	SRMR
HA: SGEC -> C Social CRM	0,575	0,000	0,553	-	-
HB: USM -> C Social CRM	0,230	0,000	0,088	-	-
HC: USMxSGEC -> C Social CRM	-0,012	0,720	0,000	-	-
HD: C Social CRM -> DRC	0,321	0,000	0,115	-	-
C Social CRM				0,409	-
DRC				0,103	0,059

SGEC: Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente

USM: Uso de Tecnologías de SM

C Social CRMS: Capacidades de Social CRM

DRC: Desempeño de la Relación con el Cliente

5.1.3 Resultados de los test de hipótesis

5.1.3.1 Efectos directos

A partir de estos resultados (ver Tabla 9), podemos verificar que las hipótesis de Trainor et al. (2014) de efecto directo HA ($\beta=0,575$, $p<0,05$), HB ($\beta=0,230$, $p<0,05$), y HD ($\beta=0,321$, $p<0,05$), son estadísticamente significativas en nuestra muestra de 420 empresas de Chile y Perú. Se demuestra que un Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente y el Uso de Tecnologías de SM son antecedentes de las Capacidades de Social CRM. A su vez, las Capacidades de Social CRM tienen un efecto positivo sobre el Desempeño de la Relación con el Cliente. Este resultado evidencia de la robustez del modelo de base aplicado en otra región, bajo otras condiciones económicas, algunos años después y con otra estructura industrial.

5.1.3.2 Efectos de interacción

A partir de los resultados numéricos con el software SmartPLS 3.3 vemos que la hipótesis HC que plantea una interacción entre los dos antecedentes de las Capacidades de Social CRM no es estadísticamente significativa ($\beta=-0,012$, $p=0,72$).

Trainor et al. (2014), refiriéndose a la interacción de recursos complementarios que tienen efecto en las Capacidades de Social CRM, mencionan que un Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente debería permitir a los empleados de las diferentes áreas de la organización tengan un gran acceso a la información de las interacciones con los clientes proveniente de las plataformas de SM. Desde esta perspectiva y en base a los resultados obtenidos, podemos suponer que este grupo de empresas de manera general, no muestran una cultura que incentive el acceso a la información de clientes proveniente del SM

De manera general, podemos concluir que, si bien los resultados de este primer test nos muestran que los efectos directos del modelo de base se cumplen, se abre una interrogante sobre la manera en que las organizaciones de la muestra de Chile y Perú comparte información de SM de gestión con el cliente a sus colaboradores. Es probable que falte mayor coordinación en esta área con el fin de que haya una mayor complementariedad.

5.2 Modelo propuesta del presente estudio

A continuación, examinaremos los resultados de nuestro modelo propuesto en el presente trabajo en donde, a diferencia del modelo precedente, añadimos como antecedente de las Capacidades de Social CRM el Alineamiento Estratégico en Social Media y consideramos los tres moderadores de entorno entre las Capacidades de Social CRM y el

Desempeño de la Relación con el Cliente. Para esto seguimos la misma metodología de dos etapas: Evaluación del Modelo de Medición y Evaluación del Modelo Estructural.

5.2.1 Evaluación del modelo de medición

En este nuevo modelo propuesto (ver figura 2) después de correrlo en SmartPLS, versión 3.3 podemos apreciar los resultados de las variables que se añadieron: Alineamiento Estratégico de Social Media y Turbulencia de Entorno. Los pesos de las variables del modelo anterior se mantienen con cambios muy ligeros y no significativos.

Respecto a la confiabilidad, de la misma manera la mayoría de los parámetros que se añadieron al modelo también están dentro de los límites aceptables (ver Tabla 7). Para los valores de peso inferiores a 0,7 pero superiores a 0,4 (que es nuestro caso) Henseler, Ringle and Sardedt (2015) recomienda mantenerlos cuando son importantes para el modelo. Por tanto, podemos considerar que hay confiabilidad de la escala en el modelo.

Con respecto a la validez convergente, vemos que las VEP de las variables tienen un valor superior a 0,5 excepto para la Turbulencia de entorno que es de 0,477. Aceptamos este valor ya que es un valor cercano a 0,5 pero principalmente porque la Validez Compuesta (CR: Composite Reliability) es superior a 0,6 tal como lo sugiere Lam (2012).

Para la validez discriminante (ver Tabla 8), utilizando el criterio de Fornell-Larcker vemos que las correlaciones entre constructos son inferiores a la raíz cuadrada del VEP. El análisis de la razón HTMT muestra que todas las correlaciones entre pares de la matriz HTMT son inferiores a 0,9. Por tanto, podemos concluir que el modelo propuesto tiene validez discriminante.

Tabla 7: Indicadores del modelo de medición del modelo propuesto en el presente estudio.

Indicadores para la evaluación del modelo de medición del modelo propuesto en el presente estudio

Constructo	Promedio	Desviación Estandar	Peso	α	Rho	CR	AVE
			>0,70	0,70-0,90	>0,70	>0,70	>0,50
Sistema de Gestión Enfocada en el Cliente				0,880	0,884	0,910	0,627
SGEC1	5,82	1,195	0,721				
SGEC2	4,45	1,746	0,746				
SGEC3	5,36	1,520	0,814				
SGEC4	5,42	1,430	0,851				
SGEC5	5,12	1,558	0,762				
SGEC6	5,46	1,411	0,848				
Uso de Tecnologías de Social Media	5,031	1,987	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Alineamiento Estratégico de SM				0,933	0,935	0,949	0,789
AESM1	5,28	1,564	0,857				
AESM2	4,96	1,590	0,887				
AESM3	5,10	1,585	0,912				
AESM4	5,40	1,576	0,889				
AESM5	5,37	1,529	0,896				
Capacidades en CRM Social				0,910	0,915	0,943	0,847
GENINF	4,49	1,597	0,895				
DIINF	4,33	2,090	0,937				
CAPRES	4,31	2,820	0,929				
Turbulencia de Entorno				0,892	0,969	0,908	0,477
TT1	5,41	1,521	0,715				
TT2	5,83	1,232	0,677				
TT3	5,54	1,356	0,749				
TM1	5,05	1,593	0,768				
TM2	5,11	1,526	0,807				
TM3	5,13	1,458	0,768				
TM4	4,80	1,492	0,715				
IC1	5,65	1,311	0,638				
IC2	5,05	1,673	0,661				
IC3	4,90	1,526	0,492				
IC4	4,80	1,709	0,530				
Desempeño de la Relación con el Cliente				0,795	0,838	0,856	0,550
DRC1	5,70	1,187	0,634				
DRC2	5,58	1,108	0,829				
DRC3	5,35	1,160	0,851				
DRC4	5,71	0,992	0,807				
DRC5	6,44	0,789	0,559				

Tabla 8: Criterio de Fornell-Lacker y razón HTMT del modelo propuesto en el presente estudio.

Validez Discriminante. Criterio de Fornell-Lacker (debajo de la diagonal) y Razón Heterotrazo-Monotrazo (HTMT) (encima de la diagonal) del modelo propuesto del presente estudio

		1	2	3	4	5
1	Alineamiento Estratégico de SM	0,888	0,649	0,289	0,537	0,345
2	Capacidades en CRM Social	0,600	0,920	0,352	0,664	0,545
3	Desempeño de la Relación con el Cliente	0,257	0,318	0,744	0,525	0,220
4	Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente	0,485	0,598	0,444	0,792	0,350
5	Turbulencia de Entorno	0,331	0,505	0,204	0,334	0,691

5.2.2 Evaluación del modelo estructural

Si examinamos la colinealidad del modelo a través de los valores de FIV interno y externo, vemos que todos son inferiores a 5 y por tanto se cumple el criterio de no colinealidad del modelo.

Respecto al coeficiente de correlación múltiple R^2 , el modelo presenta para las Capacidades de Social CRM un valor de 0,518, valor que es superior al modelo de base de Trainor et al. (2014) en un 27%. Para el Desempeño de la Relación con el Cliente el valor del R^2 es 0,124, es decir también superior en un 20% al valor de correlación múltiple del modelo de base. A partir de estos resultados, podemos concluir que el modelo propuesto presenta un antecedente adicional a las Capacidades de Social CRM que es el Alineamiento Estratégico de Social CRM que explica mejor la variación de las variables dependientes del modelo.

Respecto a los valores de la precisión predictiva (utilizando el procedimiento de Blinfoling y con una distancia de omisión de 8), para las Capacidades en Social CRM encontramos 0,426, es igualmente superior al 0,341 del modelo de base de Trainor et al. (2014). Para el Desempeño de la Relación con el Cliente, el valor es de 0,060 que es un valor bajo pero superior al modelo de base de 0,051.

El tamaño del efecto f^2 es mediano para dos relaciones (H1 y H3) y bajo para el resto de las relaciones.

Respecto al SRMR, identificamos un valor de 0,064 que al ser inferior a 0,08 se trata de un valor aceptable.

Tabla 12: Resultados del modelo estructural del modelo propuesto en el presente estudio

Evaluación del modelo estructural del modelo propuesto (Bootstrapping = 5000)					
	Coefficiente	p-value	f2	R2	SRMR
H1: SGEC -> C Social CRM	0,434	0,000	0,270	-	-
H2: USM -> C Social CRM	0,158	0,000	0,048	-	-
H3: AESM -> C Social CRM	0,386	0,000	0,217	-	-
H4: SGECxAESM-> C Social CRM	0,076	0,001	0,019	-	-
H5: SGECxUSM-> C Social CRM	-0,001	0,983	0,000	-	-
H6: AESMxUSM -> C Social CRM	-0,018	0,547	0,001	-	-
H7: C Social CRM -> DRC	0,278	0,000	0,066	-	-
H8: TExC Social CRM->DRC	0,126	0,043	0,023	-	-
C Social CRM				0,518	-
DRC				0,124	0,064

SGEC: Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente

USM: Uso de Tecnologías de Social Media

AESM: Alineamiento Estratégico de Social Media

C Social CRM: Capacidades de Social CRM

TE: Turbulencia de Entorno

DRC: Desempeño de la Relación con el Cliente

5.2.3 Resultados de los tests de hipótesis

5.2.3.1 Efectos directos

En el presente modelo, vemos que se mantiene la significancia de los efectos directos del modelo de base. H1, que es equivalente a HA se mantienen estadísticamente significativa, aunque con un coeficiente menor que en el modelo de base ($\beta=0,434$, $p<0,001$). H2, que es equivalente a HB, es también estadísticamente significativa ($\beta=0,158$, $p<0,001$) con un valor inferior en el coeficiente del modelo de base. Por último, H7, que es equivalente a HD también se mantiene estadísticamente significativa ($\beta=0,274$, $p<0,001$). Por otra parte, vemos que H3 que incluimos en este modelo con una variable nueva, Alineamiento Estratégico de SM, también es estadísticamente significativa ($\beta=0,386$,

$p < 0,001$). La correlación múltiple R^2 de las Capacidades de Social CRM del modelo propuesto es superior al modelo de base de un 27%

Podemos ver que la inclusión de esta variable explica el aumento de correlación múltiple R^2 del Desempeño de la Relación del Cliente que para el presente modelo es 20% superior al modelo de base. Por tanto, podemos concluir que estadísticamente el modelo propuesto en el presente trabajo explicaría mejor los antecedentes de las Capacidades de Social CRM a la muestra aplicada de 420 empresas de Chile y Perú.

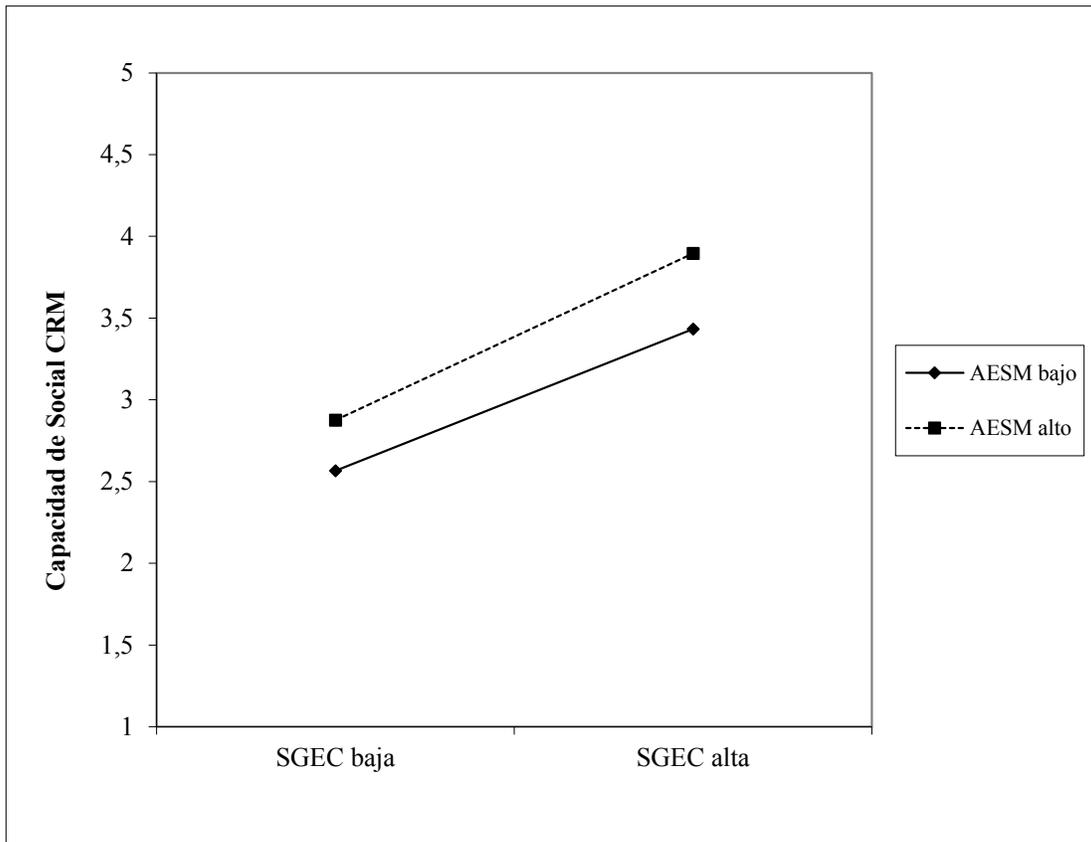
5.2.3.2 Efectos de Interacción

Al igual que en el modelo de base, podemos observar según los resultados numéricos que la H5 que es equivalente a la HC, también es rechazada pues su coeficiente no es estadísticamente significativo ($\beta = -0,001$, $p = 0,983$). Este resultado era esperable considerando los hallazgos del primer modelo. Respecto a las otras hipótesis de interacción, vemos que H6 no se cumple ($\beta = -0,018$, $p = 0,547$), y que tiene que ver con la interacción entre el Uso de Tecnologías de SM y el Alineamiento Estratégico de SM. Este resultado parece extraño, pero se podría explicar en la medida de que la cantidad de recursos asociados al SM no forzosamente conlleva a un alineamiento con la estrategia de SM.

Por último, vemos que la H4, que propone la interacción entre un Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente y el Alineamiento Estratégico de SM ($\beta = 0,076$ $p < 0,001$) si es aceptada. Este resultado tiene mucho sentido en la práctica en la medida de que, si una organización cuenta con sistemas de gestión enfocados al cliente, se ha identificado claramente su segmento al que pertenece, se ha elegido claramente la o las plataformas de SM más adecuadas o tiene identificados claramente las metas clave de desempeño.

Podemos observar en la Figura 3 la interacción de estas dos variables y su efecto positivo sobre las Capacidades de Social CRM.

Figura 3: Gráfico de la interacción entre el Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente el Alineamiento Estratégico de Social Media sobre las Capacidades de Social CRM



5.2.3.3 Moderación de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente

Respecto a la moderación de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente, la hipótesis H8 se acepta ya que el resultado es estadísticamente significativo (H8: $\beta=-0,06$, $p=0,046$). Podemos ver claramente que un Entorno Turbulento tiene efecto, es decir a medida que aumenta el su valor, las organizaciones tienden a reforzar sus esfuerzos en aumentar sus Capacidades de

CRM Social para aumentar su Desempeño de la Relación con sus Clientes. Este resultado está en línea con varios autores que efectivamente han encontrado el mismo efecto moderador con una o varias dimensiones de este moderador (Gatignon and Xuerev, 1997; Kumar et al., 2011; Slater and Narver, 1994; Tsai and Yang, 2012).

A continuación, presentamos la gráfica (Figura 4) de esta moderación mostrando el efecto positivo de la Turbulencia de Entorno sobre la relación Capacidades de Social CRM-Desempeño de la Relación con el Cliente.

Figura 4: Gráfico de la moderación de la Turbulencia de Entorno entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente.

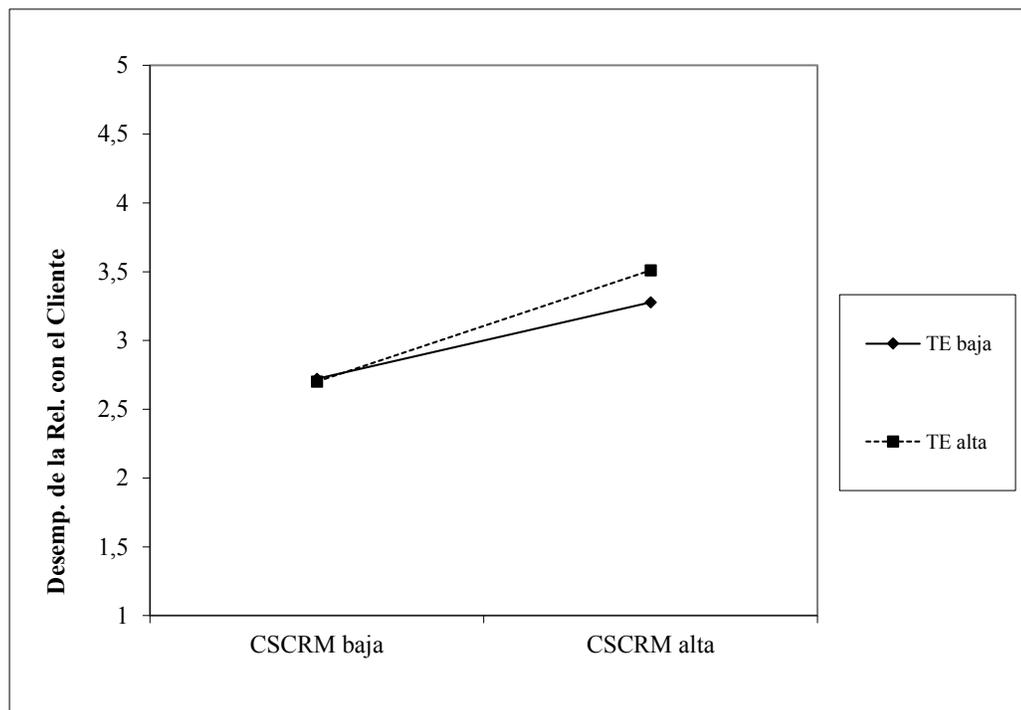


Tabla 10: Resumen de los resultados de las hipótesis del modelo propuesto

Hipótesis	Relación	β	p-value	Resultado
H1	SGEC->CSCRM	0,434	0,000	Aceptada
H2	UTSM->CSCRM	0,158	0,000	Aceptada
H3	AESM-CSCRM	0,386	0,000	Aceptada
H4	SGECxAESM->CSCRM	0,076	0,001	Aceptada
H5	SGECxUTSM->CSCRM	-0,001	0,983	Rechazada
H6	AESMxUTSM->CSCRM	-0,018	0,543	Rechazada
H7	CSCRM->DRC	0,274	0,000	Aceptada
H8	ModTE(CSCRM-DRC)	0,126	0,043	Aceptada

5.2.4 Análisis de los Moderadores de entorno por separado

Dado que algunos autores han analizado los factores de la turbulencia de entorno de forma separada (Turulja and Bajgoric, 2018), creemos pertinente realizar dicho análisis individual de dichos factores con el fin de obtener una mejor comprensión de las relaciones analizadas en este estudio. Por eso a continuación, vamos a presentar el análisis por separado de cada uno de los factores de moderación.

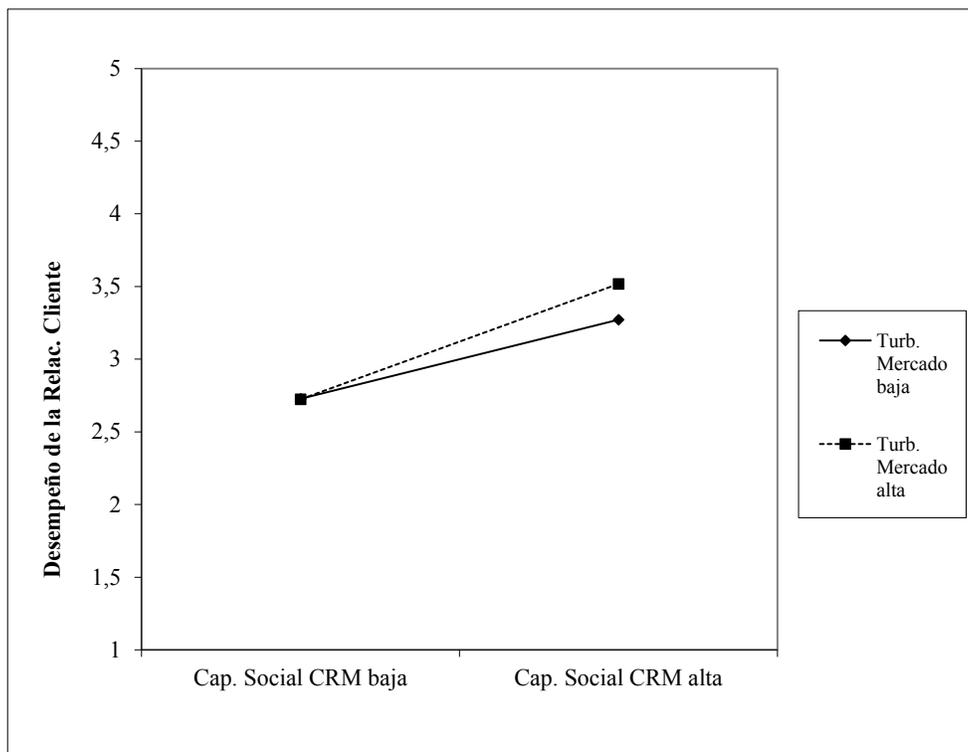
5.2.4.1 Moderación de la Turbulencia Tecnológica

Considerando el modelo propuesto en el presente estudio y añadiendo solamente la moderación de Turbulencia Tecnológica entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño en la Relación con el Cliente, según los resultados de SmartPLS el coeficiente de moderación no es estadísticamente significativo ($\beta=0,085$; $p= 0,085$) y por tanto concluimos que la Turbulencia Tecnológica no actúa como moderador en esta relación de manera independiente. Esto puede interpretarse en el sentido de que, o en la muestra estudiada la turbulencia tecnológica no es muy alta o la forma en que las Capacidades de Social CRM de las empresas es capaz de enfrentarla eficazmente para no disminuir el Desempeño de la Relación con el Cliente.

5.2.4.2 Moderación de la Turbulencia de Mercado

Con este segundo moderador individual de Turbulencia de Mercado, corremos la simulación en SmartPLS y encontramos que la Turbulencia de Mercado si modera positivamente la relación entre Las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la relación con el Cliente pues encontramos que el coeficiente de moderación es estadísticamente significativo ($\beta=0,125$; $p= 0,008$). En la Figura 5 podemos apreciar claramente la moderación de esta variable.

Figura 5: Gráfico de la moderación de la Turbulencia de Mercado entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente.



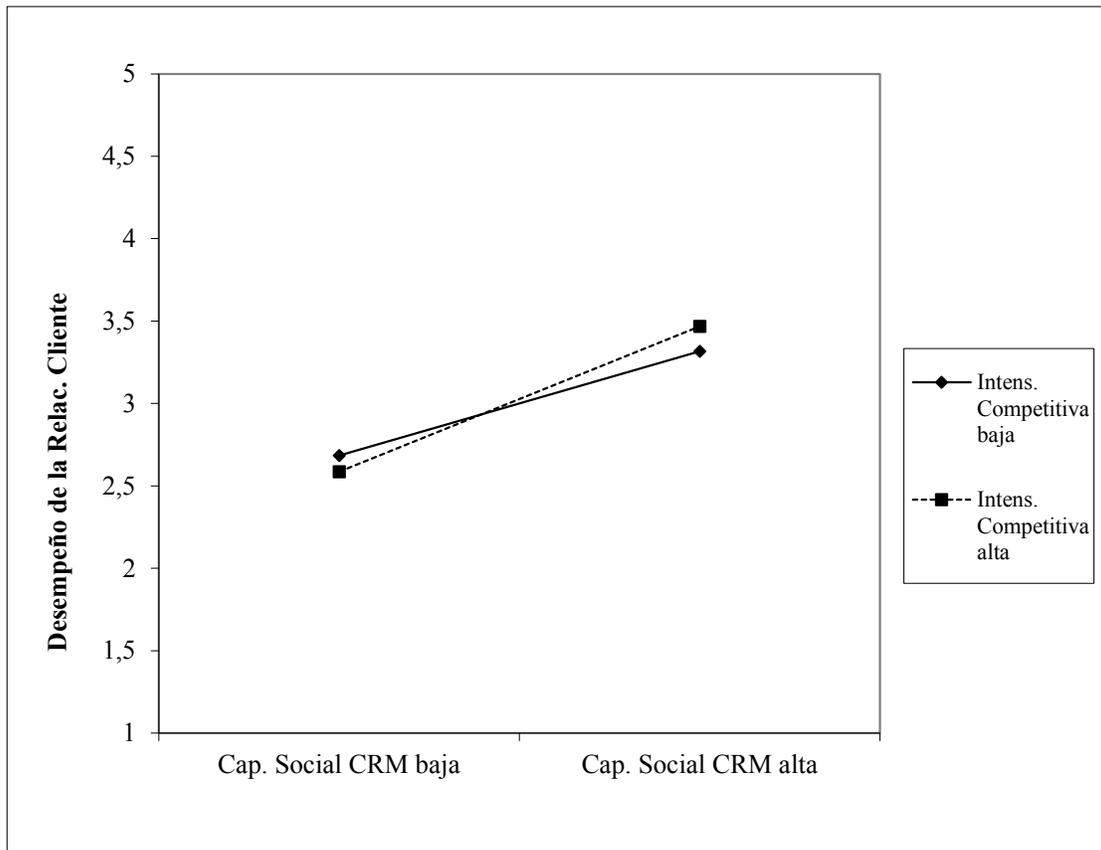
Como vimos anteriormente, la Turbulencia de Mercado se refiere a la constante variación de los gustos y preferencias de los clientes sobre los diferentes productos y servicios que ofrece el mercado (Zhang and Duan, 2010).

Por tanto, según los resultados del modelo podríamos afirmar que a medida que los cambios en los gustos y hábitos de compras de los consumidores de un sector son frecuentes, las empresas de dicho sector tienden a aumentar sus Capacidades de Social CRM, mediante sus antecedentes ya estudiados, lo que lleva a un aumento en el Desempeño de la Relación con el Cliente.

5.2.4.3 Moderación de la Intensidad Competitiva

Como última variable moderadora independiente, analizamos la Intensidad Competitiva entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente y corremos el modelo en SmartPLS versión 3.3. El resultado es que también hay moderación positiva pues los resultados obtenidos de la interacción son estadísticamente representativos ($\beta=0,122$; $p= 0,044$). La Intensidad Competitiva se refiere a la cantidad de empresas que participan y buscan atraer a los clientes en un mismo mercado (Zhand and Duan, 2010). Por tanto, vemos que a medida que aumenta la competencia (ver gráfico XX), aumentan las Capacidades de Social CRM, lo que conlleva a un aumento en el Desempeño de la Relación con el Cliente. (ver Figura 6).

Figura 6: Gráfico de la moderación de la Intensidad Competitiva entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente



A partir del análisis individual de las tres dimensiones del Entorno Competitivo, como moderador de la relación entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente pudimos identificar e el efecto moderador de dos de las tres variables consideradas: Turbulencia de Mercado e Intensidad Competitiva. La importancia de este análisis era de identificar qué factores de entorno en específico moderaban y qué otros no.

5.3 Análisis post hoc.

Adicionalmente a los análisis de las hipótesis del presente estudio, exploramos posibles diferencias del modelo de este estudio entre empresas B2B y empresas

B2C+Mixto. Por “Mixto” nos referimos a las empresas que comercializan sus productos o servicios tanto en el contexto B2B como en el B2C. El criterio para separar a las empresas B2B (y poner juntas las empresas B2C+Mixto) es por las diferencias significativas en la forma en que las empresas B2B se comunican con sus clientes (Iankova, Davies, Archer-Brown, Marder and Yau, 2019). La muestra de empresas B2B está conformada por 159 organizaciones mientras que la muestra de empresas B2C+Mixto está compuesta por 261 organizaciones. Realizamos la evaluación del modelo estructural con el mismo software SmartPlus Versión 3.3. Los resultados obtenidos aparecen en las tablas 11 y 12.

Heinonen and Michelsson (2010) mencionan que los procesos de creación y desarrollo de la relación con el cliente entre contextos B2B y B2C presentan diferencias sustanciales. Tradicionalmente las empresas en un contexto B2C se han caracterizado por presentar relaciones transaccionales con un ciclo de venta más sencillo y más corto comparado con las empresas en contexto B2B (Shih, 2009). Por su parte los procesos de Marketing y Ventas B2B se han visto muy influidos por el Marketing Relacional que se ha definido como el proceso diseñado para proteger y mejorar la relación con el cliente (Berry and Parasuraman, 1991). Gummesson (2004) han caracterizado este contexto B2B como como una red de relaciones de contactos tanto internos como externos

Al realizar la comparación de los resultados en cada una de las muestras de nuestro estudio (ver Tablas 11 y 12), podemos observar diferencias significativas: En la muestra de empresas en contexto B2B no se cumplen las hipótesis H7 ($\beta=0,096$, $p=0,358$) y H8 ($\beta=0,085$, $p=0,253$) ya que los valores de los p-value no son estadísticamente significativos. Es decir, las Capacidades de Social CRM no tienen efecto sobre el Desempeño de la Relación con el Cliente no moderan dicha relación. Respecto a la muestra con empresas

B2C+Mixto estas dos hipótesis H7 ($\beta=0,354$, $p<0,001$) y H8 ($\beta=0,185$, $p=0,017$) si se cumplen y por tanto se mantienen los resultados generales de la muestra total de 420 observaciones. Este resultado claramente nos muestra que las empresas B2B+Mixtas están usando y aprovechando de mejor manera el Social CRM para gestionar las relaciones con sus clientes.

Adicionalmente, si comparamos la hipótesis H1 de cada muestra: H1 de B2B ($\beta=0,380$, $p<0,001$) y H1 de B2C+Mixto ($\beta=0,483$, $p<0,001$) vemos que el resultado es parcialmente opuesto a los hallazgos de Trainor et al. (2014) que encuentra una relación no significativa en la muestra de empresas B2C entre el Sistema de Gestión Enfocado al Cliente y las Capacidades de Social CRM. Una explicación posible de estos resultados podría ser que, en los últimos años, gracias a los avances en el CRM de las empresas B2C + Mixtas se ha mejorado bastante gestión de la relación con el cliente gracias a una cultura centrada en el cliente de las organizaciones.

Por otra parte, para la hipótesis H2, podemos ver que el coeficiente de correlación entre el Uso de Tecnologías de SM y las Capacidades de Social CRM también es superior para las empresas B2C+Mixto ($\beta=0,165$, $p<0,001$) que para las empresas B2B ($\beta=0,128$, $p=0,031$). Este resultado está en concordancia con los hallazgos de Ianakova et al. (2019) que encuentran que las organizaciones en contextos B2B perciben el uso de SM como un canal menos eficiente y lo identifican de menor importancia en sus relaciones, comparado a empresas B2C y Mixtas.

Como último punto, los coeficientes de correlación múltiple R^2 de las dos variables dependientes del modelo, Capacidades de Social CRM y Desempeño de la Relación con el

Cliente respectivamente, son mayores para el modelo en un contexto B2C+Mixtas (0,525 y 0,185) que en un contexto B2B (0,505 y 0,106).

Podemos concluir que nuestro modelo propuesto tendría un mayor poder de predicción para empresas B2C+Mixto que B2B.

Tabla 11: Resultados del modelo estructural de las empresas B2B

Evaluación del modelo estructural del modelo propuesto en contexto B2B (Bootstrapping = 5000)

	Coefficiente	p-value	f2	R2	SRMR
H1: SGEC -> C Social CRM	0,380	0,000	0,196	-	-
H2: USM -> C Social CRM	0,128	0,031	0,030	-	-
H3: AESM -> C Social CRM	0,432	0,000	0,257	-	-
H4: SGECxAESM-> C Social CRM	0,092	0,026	0,025	-	-
H5: SGECxUSM-> C Social CRM	0,067	0,284	0,006	-	-
H6: AESMxUSM -> C Social CRM	-0,048	0,449	0,004	-	-
H7: C Social CRM -> DRC	0,096	0,358	0,007	-	-
H8: TExC Social CRM -> DRC	0,085	0,253	0,010	-	-
C Social CRM				0,505	-
DRC				0,106	0,08

SGEC: Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente

USM: Uso de Tecnologías de Social Media

AESM: Alineamiento Estratégico de Social Media

C Social CRM: Capacidades de Social CRM

DRC: Desempeño de la Relación con el Cliente

Tabla 12: Resultados del modelo estructural de las empresas B2C+Mixto

Evaluación del modelo estructural del modelo propuesto en contexto B2C+Mixto (Bootstrapping = 5000)

	Coefficiente	p-value	f2	R2	SRMR
H1: SGEC -> C Social CRM	0,483	0,000	0,342	-	-
H2: USM -> C Social CRM	0,165	0,000	0,053	-	-
H3: AESM -> C Social CRM	0,341	0,000	0,175	-	-
H4: SGECxAESM-> C Social CRM	0,070	0,024	0,016	-	-
H5: SGECxUSM-> C Social CRM	-0,038	0,479	0,002	-	-
H6: AESMxUSM -> C Social CRM	-0,011	0,782	0,000	-	-
H7: C Social CRM -> DRC	0,354	0,000	0,124	-	-
H8: TExC Social CRM -> DRC	0,185	0,017			
C Social CRM				0,525	-
DRC				0,185	0,067

SGEC: Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente

USM: Uso de Tecnologías de Social Media

AESM: Alineamiento Estratégico de Social Media

C Social CRM: Capacidades de Social CRM

DRC: Desempeño de la Relación con el Cliente

CAPÍTULO 6. DISCUSION Y CONCLUSIONES

El presente trabajo propone y valida un nuevo antecedente de las Capacidades de Social CRM del modelo de Trainor et al. (2014) y estudia el efecto moderador de la Turbulencia de entorno entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente.

A partir de una encuesta de 420 empresas de Chile y Perú mostramos que el Alineamiento Estratégico de SM es un antecedente relevante de las Capacidades de Social CRM pues mejora el poder predictivo del modelo de Trainor et al. (2014). Si bien el modelo de Trainor et al. (2014) ha demostrado su robustez desde su publicación, su limitación radica en que el Uso de Tecnologías de SM aparece como un índice que captura solamente la cantidad de plataformas que las organizaciones deciden implementar. La literatura ha demostrado que para que los recursos de TI generen ventajas competitivas, es importante que éstos estén alineados con las estrategias de la organización. Hoy el acceso a las diferentes plataformas de SM (Facebook, LinkedIn, Instagram, Tik Tok, etc..) están al alcance de cualquier organización. Por tanto, si bien es importante que exista un recurso organizacional que acompañe el uso de SM como un Sistema de Gestión Enfocado al Cliente, el presente estudio demuestra que no es suficiente, sino que se deben considerar aspectos estratégicos, como el alineamiento estratégico cuyo fundamento es la CPRBV.

Además, los resultados empíricos nos han demostrado que el Alineamiento Estratégico de SM interactúa con el Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente y tiene efecto positivo en las Capacidades de Social CRM. Esto supone que la organización está involucrada en un Uso estratégico y alineado del SM con los objetivos y estrategias de la misma. Esto pone en evidencia la importancia de generar culturas organizacionales no

solamente enfocadas al cliente sino en donde las personas también conozcan y estén involucradas en el uso de las herramientas emergentes como es el SM.

Adicionalmente, el presente estudio da luces interesantes respecto a al efecto que la Turbulencia de Entorno, compuesta de tres dimensiones, tiene sobre el modelo propuesto. Pudimos demostrar que la Turbulencia de Entorno tiene un efecto de moderación positiva entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente. Este resultado es muy intuitivo pues es relativamente fácil entender que a medida que la tecnología cambia rápidamente, las tendencias del mercado cambian y la competencia aumenta las organizaciones tenderán a aumentar sus recursos y esfuerzos en las Capacidades en Social CRM, lo que generará un mayor Desempeño de la Relación con el Cliente. Sin embargo, gracias al estudio individual de cada dimensión, pudimos concluir que, si bien la Turbulencia de Mercado y la Intensidad Competitiva tienen un efecto de moderación positivo sobre esta relación, la Turbulencia Tecnológica no tiene ningún efecto moderador. Es decir, en conjunto la Turbulencia de Entorno modera, pero no por cada dimensión. Tal como se comentó, la razón puede venir de la muestra, en donde la Turbulencia Tecnológica no juega un rol relevante o a pesar de la Turbulencia Tecnológica, la relación Capacidades de Social CRM-Desempeño de la Relación con el Cliente se mantiene robusta debido a las características del mismo Social CRM.

Por último, el presente estudio analiza las diferencias del modelo entre un contexto B2B versus B2C+Mixto. Los resultados numéricos nos muestran el modelo se ajusta más a un contexto B2C+Mixto ya que para las empresas B2B el efecto entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente no es significativo. Adicionalmente, a diferencia de Trainor et al. (2014) el modelo propuesto se ajusta más al

contexto B2B+Ambos, lo que se contradice parcialmente con los resultados de su modelo respecto a la relación entre Sistema de Gestión Enfocado al Cliente y las Capacidades de Social CRM.

6.1 Implicaciones teóricas

El presente estudio realiza un aporte a la teoría del Social CRM. Primeramente, pudimos verificar que el modelo de Trainor et al. (2014) es robusto ya que, al aplicarlo a un contexto cultural y geográfico diferente, con un espacio de tiempo de siete años, se verifica a pesar del gran desarrollo en los últimos años del SM.

Como segundo punto, respecto al modelo propuesto en el presente trabajo y teniendo como sustento teórico la CRBT, probamos empíricamente un antecedente adicional a las Capacidades de Social CRM: el Alineamiento Estratégico del SM con la estrategia de Marketing. Trainor et al. (2014) desarrollan un modelo novedoso con una escala que mide las Capacidades de Social CRM e identifica sus antecedentes y efectos. No obstante, estos autores emplean un índice de cantidad de plataformas en su variable Tecnologías de SM que no es suficiente para generar capacidades distintivas en el uso de SM. Por tanto, concluimos que el uso de SM debe ser acompañado con un recurso organizacional estratégico interno como es el Alineamiento en SM para potenciar el uso del SM en los sistemas de CRM (Menguc and Auh, 2006). Incluso es interesante ver que la interacción entre Uso de Tecnologías de SM y el AESM no aparece como significativa ya que son variables que no forzosamente están correlacionadas. Se puede tener muchas redes sociales y un bajo nivel de AESM y viceversa. Vemos, por tanto, un aporte a la emergente CRBT.

Como tercera contribución teórica, el presente trabajo contribuye al desarrollo de la CRBT cuyos inicios surgen a finales de los años 90s con el trabajo de Brush and Artz (1999). Desde entonces la cantidad de trabajos en que se basa esta teoría compuesta no ha dejado de aumentar principalmente aplicada al efecto de diferentes recursos de TI sobre el desempeño organizacional. Los resultados empíricos del presente trabajo sugieren que el modelo inicial de Trainor et al. (2014) presenta una correlación compuesta R^2 de sus variables dependientes y por tanto explica mejor el modelo mediante la introducción de un antecedente adicional. La interacción entre esta nueva variable, AESM tiene un efecto positivo cuando interactúa con el recurso organizacional de Sistema de Gestión Enfocado en el Cliente lo que nos indica que su incorporación está bastante justificada desde un punto de vista teórico.

Finalmente, respecto a la variable definida como Turbulencia de Entorno que introdujimos en el modelo propuesto como variable de tres dimensiones, su contribución a la teoría de moderación de Jaworski and Kohli (1993) es que no todas estas dimensiones tienen un efecto moderador entre las Capacidades de Social CRM y el Desempeño de la Relación con el Cliente. Estos resultados empíricos están en línea con varios trabajos que han mostrado resultados similares con las dimensiones de Turbulencia de Entorno (Zhang and Duan, 2010; Voss and Kock, 2031, Gyedu, Tang, Ntarmah and Manu, 2021). Son interesantes los resultados de Voss and Kock (2013) de su estudio del efecto del valor relacional del cliente y hacia el cliente sobre el éxito de portafolio de proyectos. Los autores encuentran que solamente la Turbulencia de Mercado modera positivamente la relación entre el valor relacional hacia el cliente y el éxito de portafolios de proyectos. Gyedu et al. (2021) incluso encuentran mientras que la Turbulencia Tecnológica modera

positivamente la relación Capacidad de Innovación-Desempeño, la Turbulencia de Mercado la modera en el otro sentido.

Por tanto, se tratarían de aspectos contingentes los que generan diferencias en este moderador de Turbulencia de Entorno.

6.2 Implicaciones gerenciales

En nuestros días, parece impensable una organización que busca captar y retener clientes y no le interese tener presencia en al menos una de las plataformas actuales de SM (Facebook, LinkedIn, Instagram etc..) así como un sistema de gestión de estas SM para optimizar su uso. El presente estudio refuerza el argumento de contar con un sistema de Social CRM para que el uso de sus plataformas de SM, así como de los profesionales que las manejan, tengan un retorno favorable.

Si bien, Trainor et al. (2014) demuestran la importancia de desarrollar una cultura organizacional enfocada en el cliente mediante incentivos y el trabajo en equipos, como antecedente de las Capacidades de Social CRM (en complemento con el Uso de plataformas de SM), este trabajo aporta aspectos relevantes. Los resultados ponen en evidencia la importancia de un liderazgo claro en elección de la(s) plataforma(s) de SM más adecuada, la definición de objetivos claros y un correcto alineamiento entre la estrategia organizacional y las estrategias de Marketing Digital. Una de las conclusiones que este trabajo refleja es que no forzosamente existe una interacción en el uso de tecnologías de SM y un sistema de gestión enfocado al cliente ni el mismo uso con el alineamiento estratégico de SM. Este punto es de relevancia a pues con frecuencia escuchamos ejecutivos y empresarios que, con poco conocimiento, hacen inversiones en

plataformas y contratan agencias o profesionales para el manejo de sus SM solo para percatarse al cabo de algunos meses que el retorno sobre la inversión es escaso o incluso nulo.

Este punto es de mucha importancia para las grandes organizaciones con personal diseminado en sus diferentes áreas funcionales o unidades de negocio pues es todo un desafío alinear los recursos y capacidades de SM a las estrategias corporativas cuando muchas veces se tiende a duplicar esfuerzos e incluso enviar mensajes contradictorios sobre sus productos y servicios a través de las mismas plataformas de SM.

Respecto a la diferencia de los resultados encontrados en contextos B2B versus B2C+Mixto, vemos claramente grandes desafíos para el primer tipo de organizaciones en implementar adecuadamente su estrategia de SM e incentivar sistemas de gestión enfocados en el cliente. Si bien, es más fácil visualizar estrategias de SM para los clientes de las empresas B2C, cada vez más las empresas de tipo B2B están adoptando el SM y su potencial para generar mayor lealtad y valor con sus clientes. Por tanto, existen enormes oportunidades para las empresas B2B en implementar sistemas de Social CRM para generar ventajas competitivas a corto y mediano plazo.

Como último punto, los resultados arrojados en relación a la Turbulencia del Entorno con sus tres dimensiones (turbulencia tecnológica, de mercado e intensidad competencia) nos permiten ver que efectivamente modera la relación de forma positiva, es decir las organizaciones deben hacer frente de manera eficiente a las dinámicas del entorno y cambios en tendencias de mercado con el fin de mantener su ventaja competitiva. La crisis sanitaria mundial de COVID 19 nos permitió ver claramente qué empresas estaban preparadas a enfrentar entornos turbulentos con muchas incógnitas y qué otras simplemente

sucumbieron ante los cambios abruptos en los hábitos de consumo. En ese sentido las plataformas de SM es una excelente forma de conocer en detalle e incluso predecir en cierta manera las expectativas latentes de los consumidores.

CAPITULO 7 LIMITACIONES Y CONCLUSIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente estudio no está exento de limitaciones, muchas de las cuales pueden significar oportunidades de futuras investigaciones.

Desde un punto de vista teórico, una primera limitación del presente estudio es que la Turbulencia de Entorno podría también estar moderando la relación entre alguno de los tres antecedentes, o los tres antecedentes de las Capacidades de CRM Social y éste último constructo en virtud de la naturaleza de estos factores externos a la organización.

Una segunda limitación teórica es que también alguno de estos tres antecedentes de las Capacidades de Social CRM podrían tener un efecto directo sobre el Desempeño de la Relación con el Cliente, pero no se midió tal efecto.

Desde el punto de vista metodológico, la primera limitación es que este estudio se realizó de Julio a diciembre 2019, antes de la pandemia causada por el covid-19 a nivel mundial. Como es sabido, el confinamiento ha aumentado de manera significativa el uso de plataformas de SM (World, 2020) y el comercio electrónico a nivel mundial, pero principalmente en los países con altas penetraciones de accesos a internet. Si bien no creemos que futuros estudios pueda presentar resultados contrastantes al presente estudio considerando la robustez del modelo de Trainor et al. (2014), es probable que se puedan identificar relaciones con niveles diferentes entre las variables.

Una segunda limitación es el tipo de estudio transversal y por tanto sería muy interesante hacer estudios longitudinales que muestren la evolución tanto de las variables independientes como de sus respectivos efectos. Un aspecto muy dinámico en la industria de las plataformas de SM es la entrada y salida de plataformas de forma recurrente (como

es el caso de Google plus que salió y Tik Tok que se consolidó en poco tiempo). También han surgido en los últimos años nuevas plataformas de gestión de plataformas de SM que permiten un manejo más óptimo de las plataformas tradicionales como Hootsuite.

Una tercera limitación es que se trató de un cuestionario autoadministrado y este hecho añade un cierto grado de sesgo que puede ser evitado si se separa la fuente de información de las variables dependientes respecto a las independientes. Esto podría lograrse consultando bases de datos de empresas que publiquen resultados financieros y por tanto definir medidas de desempeño- En nuestro caso, la variable que podría estar separada es la de Desempeño de la Relación con el Cliente en donde lo que parece más plausible preguntarles directamente a los clientes como se ha hecho ya en algunos estudios de este tipo en CRM (Srinivasan and Moorman, 2015).

Una última limitación es el hecho de que el Uso de Tecnologías de SM se mide con un índice unidimensional. En virtud del gran desarrollo que han sufrido las diversas plataformas de SM, podría ser conveniente actualizar esta medida y tratar de capturar un uso más adecuado al tipo de empresa y de industria o al tipo de contexto comercial es decir B2B, B2C, Mixto o incluso B2B2C. Esto también aplica al tipo de plataforma de Social Media en donde habría sido interesante desagregar Facebook de Instagram, LinkedIn o Twitter o eventualmente Tik Tok que ha tomado mucha relevancia los 12 últimos meses.

Una oportunidad interesante de futuras investigaciones a partir de los resultados del presente trabajo es estudiarlo desde la perspectiva de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997). En efecto, como hemos visto, cuando un recurso estratégico está accesible a todos o una gran parte de la industria, entonces pierde su capacidad de generar ventajas competitivas. Si bien en nuestro caso el Alineamiento Estratégico de SM es un recurso

estratégico para que las Capacidades de Social CRM aumenten, más adelante puede no serlo. Por tanto, sería interesante identificar los antecedentes que hagan que el Social CRM sea una capacidad dinámica, es decir que sea capaz de reconfigurarse y adaptarse al entorno para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo.

También existe la posibilidad de añadir nuevas variables, tanto como antecedentes de las Capacidades de Social CRM como efectos de las mismas con el objetivo de tener un modelo más holístico que probablemente vincule de manera más directas otras áreas de las organizaciones.

La teoría de la ambidestreza organizacional también abre campos de futuras investigaciones en el campo del Social CRM pues sería interesante saber si este tipo de organizaciones saca provecho de algún tipo de información latente que el cliente ofrece a través de las plataformas de SM.

Finalmente, en virtud de la naturaleza social de la información del cliente, un análisis de contenido online o incluso un diseño experimental podría complementar el análisis de las Capacidades de Social CRM para identificar potenciales variables.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, O., Gröne, F., Akkad, F., Pötscher, F., and Yazbek, R. (2011). Social CRM: How companies can link into the social web of consumers, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), 3–10.
- Acur, N., Kandem, D. and Boer, H. (2012). Strategic Alignment and New Product Development: Drivers and Performance Effects, *Journal of Product Innovation Management*, 29 (2), 304-318.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., and Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 333–348.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., and Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34, 1177-1190.
- Amit, R., and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Appel, G., L. Grewal, Hadi, R. and Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95
- Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R., (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use an illustration. *Technological Studies*, 2(2), 285–309.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services, Competing Through Quality*, McMillian, New York.
- Bottles, K., and Sherlock, T. (2011). Who should manage your social media strategy? *Physician Executive*, 37(2), 68–72.
- Bowman, C. and Collier, N. (2006). A contingency approach to resource-creation processes. *International Journal of Management Reviews*, 8, 191–211.
- Brush, T., H. and Artz, K., W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine, *Strategy Management. Journal*, 20 (3), 223–250.
- Buttle, F. and Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge.
- Calantone, R. J., Garcia, R. and Droge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90–103.
- Cao, G., Wiengarten, F., and Humphreys, P. (2011). Toward a contingency resource-based view of IT business value. *Systemic Practice and Action Research*, 24, 85-106.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information systems research*, 8(2), 125-150.
- Chang, W., Park, J. E., and Chaib, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability, *Journal of Business Research*, 63(8), 849–855.

- Charoensukmongkol, P., and Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 25–34.
- Chen, I. J., and Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
- Chen, Y.Y. and Huang, H.L. (2008). Examining the effect of strategic alignment on business performance: knowledge management, information technology, and human resource management strategies. *Proceedings of IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)*, 987-992.
- Chin, W.W., (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research* 295 (2), 295–336.
- Choudhury, M. M., and Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149–176.
- Chuang, S.-H., and Lin, H.-N. (2013a). Antecedents and consequences of customer information quality in CRM systems: Empirical evidence from financial services firms. Paper presented at the Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2013 10th International Conference on.
- Coltman, R., Tallon, P., Sharma, R., Queiroz, M., (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30 (2), 91–100.
- Cooper, M. J., Gwin, C. F., and Wakefield, K. L. (2008). Cross-functional interface and disruption in CRM projects: Is marketing from Venus and information systems from

- Mars? *Journal of Business Research*, 61(4), 292-299.
- Crittenden, V. L., Peterson, R. A., and Albaum, G. (2010). Technology and business-to consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(2), 103–110
- Cronbach, L.J., (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16 (3), 297–334.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35,1504-1511.
- Dost, M., Pahi, M. H., Magsi, H. B., and Umrani, W. A. (2019). Effects of sources of knowledge on frugal innovation: Moderating role of environmental turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1245–1259.
- Dutta, S. (2010). What is your personal social media strategy? *Harvard Business Review*, 88(11), 127–130.
- Effing, R., and Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management*, 36(1), 1-8.
- Ernst, H., Hoyer, W.D., Kraft, M. and Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance – the mediating role of new product. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290-306.

- Falk, R.F. and Miller, N.B., (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., and Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Filo, K., Lock, D., and Karg, A. (2015). Sport and social media research: a review. *Sport Manage. Rev.* 18 (2), 166–181.
- Foltean, F. S., Trif, S. M., and Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104, 563-575.
- Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382–388.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., and Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*. (in press)
- Gatignon, H. and Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (2), 77-90.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61 No. 1, 101-107.
- Gerow, J.E., Thatcher, J.B. and Grover, V. (2014). Six Types of IT-Business Strategic Alignment: An investigation of the constructs and their measurement. *European Journal of Information Systems*, 24(3), 1–27.

- Ghonim, M.A., Khashaba, N.M., Al-Najaar, H.M. and Khashan, M.A. (2020), Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model-International Journal of Emerging Markets, available at: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>
- Global Industry Analyst, Inc. (2021). Social Customer Relationship Management (CRM). Global Market Trajectory & Analytics, April 2021.
- Greenberg, P. (2009). CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers (4th ed., Vol. 2009). McGraw Hill Professional.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on *customer* insight. The Journal of Business and Industrial Marketing, 25(6), 410–419.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business context. The Journal of Business & Industrial Marketing, 19(2), 136–148.
- Gupta, S., Kumar, S., Singh, S.K., Foropon, C. and Chandra, C. (2018). Role of cloud ERP on the performance of an organization: Contingent resource-based view perspective. The International Journal of Logistics Management, 29(2), 659-675.
- Gyedu, S., Tang, H., Ntarmah, A.H. and Manu, E.K. (2021), The moderating effect of environmental turbulence on the relationship between innovation capability and business performance, International Journal of Innovation Science, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0189>
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31, 2–24.

- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M.M., and Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a Social Media Age. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 23(1), 27-37.
- Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y. Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of Social CRM. *International Journal of Information Management*, 54(10), 1-19.
- Heinonen, K. and Michelsson, T. (2010). The use of digital channels to create customer relationships', *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(1), 1–21.
- Henderson, J.C. and Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32 (1), 472-484.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W. (2014). Common beliefs and reality about PLS. *Organisation Research Methods*, 17 (2), 182–209.
- Héroux, S., and Fortin, A. (2018). The moderating role of IT-business alignment in the relationship between IT governance, IT competence, and innovation, *Information Systems Management*, 35(2), 98-123.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13–28.

- Hootsuite (2020). Digital 2020: Global Digital Overview. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C, and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81(4), 169–179.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., and Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kabadayi, S., N. Eyupoglu, and G. P. Thomas. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing* 71(4), 195–211.
- Kamboj, S., Yadav, M., and Rahman, Z. (2018). Impact of social media and customer-centric technology on performance outcomes: The mediating role of social CRM capabilities. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 9(2), 109–125.
- Kaplan, A. M., and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Keramati, A., Mehrabi, H., and Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: an empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170-1185.

- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., and Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Kim, B.-C., and Choi, J. P. (2010). Customer information sharing: strategic incentives and new implications, *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(2), 403-433.
- Kim, H.G., and Wang, Z. (2018). Defining and measuring social customer relationship management (CRM) capabilities, *Journal of Marketing Analysis*, 1-11.
- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-19.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., and Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16–30.
- Lam, L.W., (2012). Impact of competitiveness on salespeople’s commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65 (9), 1328–1334.
- Larson, K., and Watson, R. (2011). The value of social media: toward measuring social media strategies, In *Thirty Second International Conference on Information Systems Shanghai 2011*, 1–18.
- Lawrence, P. and J. Lorsch (1967). *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Li, F., Larimo, J., and Leonidou, L. C. (2020). Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–20.

- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., and Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280.
- Marolt, M., Pucihar, A., and Zimmermann, D. H. (2015). Social CRM adoption and its impact on performance outcomes: A literature review, *Organizacija*, 48, 260-271.
- Marolt, M., Zimmermann, D. H., Znidarsic, A., & Pucihar, A. (2020). Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 38-58.
- McAdam, R., Miller, K., and McSorley, C. (2016). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment, *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209.
- McCann, M., and Barlow, A. (2015). Use and measurement of social media for SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 273–287.
- Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value, *MIS Quarterly*, 28(2), 283–322.
- Menguc, B. and Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness, *Academy of Marketing Science*, 34, 63-73.
- Morgan, R., and Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing., *The Journal of Marketing*, 58(7), 20–38.

- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (10), 20-36.
- Nath, P., Nachiappan, S., and Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resourcebased view, *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–32.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Nijssen, E. J., and Ordanini, A. (2020). How important is alignment of social media use and R and D– Marketing cooperation for innovation success?, *Journal of Business Research*, 116, 1-12.
- Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C., and Moon, K. K. L. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks, *International Journal of Information Management*, 35(1), 33–44.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., (1994.). *Psychometric Theory* (McGraw-Hill Series in Psychology), vol. 3 McGraw-Hill, New York.
- Ogbuji, B., and Papazafeiropoulou, A. (2016). Social Media Strategies for Companies: A Comprehensive Framework, *Lecture Notes in Computer Science*, 9844. 3-14.
- Olavarrieta, S., and Friedmann, F. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance, *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630.
- Olson, E. M., Slater, S.F. and Hult, G.T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of Marketing* 69: 49–65.

- Parente, R., Murray, J.Y., Zhao, Y., Kotabe, M. and Dias, R. (2020) Relational resource, tacit knowledge integration capability, and business performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0501>
- Payne, A. and Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(4), 167–76.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal* 13: 119–34.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Priem R. and Butler, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Ramirez, R., Melville, N., and Lawler, E. (2010). Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: an empirical analysis, *Decision Support Systems*, 49(4), 417–429.
- Rapp, A., Trainor, K. J. and 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), 1229–1236.
- Rathore, A.K., Shioramwar, S., and Ilavarasan, P.V. (2016). Social customer relationship management as predictor of customer relationship performance: an empirical study

- of B2B and B2C companies, Conference on e-Business, E-Services and E-Society, Springer International Publishing, 173-182.
- Rigdon, E.E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: in praise of simple methods, *Long Range Planning*, 45(5/6), 341-358.
- Russo, M. V., and Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Journal*, 40: 534-559.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Henseler, J. and Hair, J.F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: a commentary on Rigdon (2012), *Long Range Planning*, Vol. 47 No. 3, 154-160.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Hair, J.F. (2017a). Partial least squares structural equation modeling, in Homburg, C., Klarmann, M. and Vomberg, A. (Eds), *Handbook of Market Research*, Springer, Heidelberg.
- Saxena, A. and Khanna, U. (2013). Advertising on social network sites: a structural equation modelling approach, *Vision* 17 (1), 17–25.
- Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S., and Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view, *Information and Management*, 53(3), 366–379.
- Sen, A. and A.P. Sinha (2011) “IT Alignment Strategies for Customer Relationship Management”, *Decision Support Systems*, (51)3, 609–619.
- Sharma, S. and Behl, R. (2020), “Strategic alignment of information technology in public and private organizations in India: a comparative study”, *Global Business Review*, 1-18.

- Shih, C. (2009). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff*, Prentice Hall, Boston, MA.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., and Yim, F.H.K. (2005). CRM conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264-1290.
- Siriprasoetsin, P., Tuamsuk, K., and Vongprasert, C. (2011). Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries, *The International Information and Library Review*, 43(4), 221-229.
- Slater, Stanley F. and John Narver (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 46, 46.-55.
- Smith, M. (2011). *The New Relationship Marketing: How to Build a Large, Loyal, Profitable Network Using the Social Web*. John Wiley Sons, Hoboken, NJ.
- Soltani, Z., and Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research, *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., and Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts, *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.
- Srinivasan, R., and Moorman, C. (2005). Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing, *Journal of Marketing*, 69(4), 193–200.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 36 No. 2, 111-147.

- Street, C., Gallupe, B. and Baker, J. (2018), “The influence of entrepreneurial action on strategic alignment in new ventures: searching for the genesis of alignment”, *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 59-81.
- Tafesse, W., and Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment, *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 732-749.
- Tallon, P. and Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a mediation model, *MIS Quarterly* 35(2): 463–486.
- Tavana, M., Momeni, E., Rezaeiniya, N., Mirhedayatian, S. M., and Rezaeiniya, H. (2013). A novel hybrid social media platform selection model using fuzzy ANP and COPRAS-G. *Expert Systems with Applications* 40(14): 5694–5702.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., and Schillewaert, N. (2010). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability, *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162–174
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 317–331.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., and Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM, *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.

- Tsai, K.-H., Yang, S.Y., (2012). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence, *International Entrepreneurship Management Journal*, 10 (2), 343–366
- Turulja, L., and Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, 22, 213-232.
- Van Osch W. and Coursaris C.K. (2017). A strategic social action framework: theorizing and analyzing the alignment of social media affordances and organizational social action, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 27(2), 99–117.
- Venkatraman, N., and Prescott, J., E. (1990). Environment-strategy co-alignment: An empirical test of its performance implications, *Strategic Management Journal* 11 (1): 1–23.
- Vlastic, G., and Tutek, E. (2017). Drivers of Customer Centricity: Role of Environmental-level, Organization-level and Department-level Variables, *Zagreb International Review of Economics and Business*, 20(2), 1–10.
- Vorhies, D.W., and N. A. Morgan. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, *Journal of Marketing*, 67, 100–115.
- Voss, M., Kock, A., (2013). Impact of relationship value on project portfolio success - Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence, *International Journal of Project Management*, 31, 847-861.

- Wade, M. and Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information system research: review, extension, and suggestion for future research, *MIS Quarterly*, 28, 107–142.
- Wang, Z., and Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 39, August, 15-26.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., and McHugh, M. (2013). Exploring the important role of organizational factors in IT business value: Taking a contingency perspective on the resource-based view, *International Journal of Management Reviews*, 15, 30–46.
- Wold, S. (2020). Covid-19 is changing how, why and how much we're using social media. Retrieved from <https://www.digitalcommerce360.com/2020/09/16/covid-19-is-changing-how-why-and-how-much-were-using-social-media/>
- Wongsansukcharoen, J., Trimetsoontorn, J., and Fongsuwan, W. (2015). Social CRM, RMO and business strategies affecting banking performance effectiveness in B2B context, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 742–760.
- Woodcock, N., Green, A., and Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy, *The Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18(1), 50 – 64
- Zhang, J., and Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: evidence from Chinese manufacturers, *Management Decision*, 48(6), 849–867.

Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China, *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394–402.

ANEXOS

Anexo 1. Escalas originales en inglés

Escala 1: Alineamiento Estratégico de Social Media según Tafesse and Wien (2018)

Social media strategy

Our social media strategy clarifies key performance goals

Our social media strategy outlines directions for executing our social media programme

Our social media strategy is closely aligned with our marketing strategy

Our social media strategy offers a clear definition of our target audience

Escala 2: Sistema de Gestión Enfocada en el Cliente según Trainor et al. (2014)

Customer-centric management system

We focus on customer needs while designing business processes.

In our organization, employees receive incentives based on customer satisfaction measures.

A key criterion used to evaluate our customer contact employees is the quality of their customer relationships.

In our organization, business processes are designed to enhance the quality of customer interactions.

We organize our company around customer-based groups rather than product or function-based groups.

In our organization, various functional areas coordinate their activities to enhance the quality of customer experience.

Indice 3: Uso de la Tecnología Social Media según Trainor et al. (2014)

Social media technology use

Which of the following functions are the social media technologies used by your organization capable of doing? Please check all that apply

Sharing support

- Photo sharing/storage (e.g. Flickr, Twitpic)
- Video hosting/sharing/storage (i.e. Twitvid, UStream, YouTube)
- Presentation sharing/storage (e.g. SlideShare)
- News/live feeds (e.g. RSS)

Conversation Support

- Blogging (e.g. Blogger, Wordpress, TypePad)
- Instant messaging (e.g. Google Instant Messenger, ooVoo, MSN, Yahoo)
- Micro-blogging (e.g. Twitter, Tumblr)
- Online conferencing/webinar (e.g. Adobe Connect, Go-to-Meeting, ooVoo, Yugma)
- Live interactive Broadcasting (e.g. UStream.tv)

Relationship support

- Social and professional network presence (e.g. FaceBook, LinkedIn, MySpace, Ning)
- Social analytics (Omniture, sproutsocial, SAS, IBM Analytics)
- Social collaboration (e.g. Chatter, hootsuite, Groupsite)

Groups/community support

- Moderated web community (e.g. IdeaForce, Igloo, Jive)
- Unmoderated web community (e.g. Ning, Jive, LeverageSoftware,)
- Social support community (e.g. Lithium, Telligent, getsatisfaction, Zoho)

Escala 4: Capacidades de Social CRM según Trainor et al. (2014)

Social CRM capability

Information generation

In this business, we use SOCIAL MEDIA to conduct market research.

We use SOCIAL MEDIA to detect changes in our customers' product preferences.

We use SOCIAL MEDIA to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition).

Information dissemination

We have frequent interdepartmental meetings to discuss market trends identified via SOCIAL MEDIA.

Marketing personnel spend time discussing customers' future needs identified on SOCIAL MEDIA applications with other departments.

Data collected using SOCIAL MEDIA on customer satisfaction are disseminated at all levels on a regular basis.

When one department finds out something important about competitors using SOCIAL MEDIA, it is quick to alert other departments.

Responsiveness

We use SOCIAL MEDIA to respond to our competitor's price changes.

We pay attention to changes in our customers' products or service needs using SOCIAL MEDIA.

If a major competitor launched an intensive campaign targeting our customers, we would respond immediately using SOCIAL MEDIA.

The SOCIAL MEDIA activities of the different departments are well coordinated.

Customer complaints can be filed and tracked using SOCIAL MEDIA in our firm.

When our customers want us to modify a product or service, we announce that change using SOCIAL MEDIA.

Escala 5: Desempeño de la Relación con el Cliente según Rapp et al. (2010)

Customer relationship performance

Relative to your competitors ...

- ...our customers work with our firm for a long time.
- ...once we get new customers, they tend to stay with our company.
- ...our customers are very loyal to our firm.
- ...our customers are satisfied with our company.
- ...customer retention is very important to our firm.

Escala 6: Turbulencia Tecnológica según Zhang and Duan (2010)

1. The technology in our industry is changing rapidly
2. Technological changes provide big opportunities in our industry
3. A large number of new product ideas have been made possible through technological breakthroughs in our industry

Escala 7: Turbulencia de Mercado según Zhang and Duan (2010)

1. In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time
2. Our customers tend to look for new products all the time
3. We are witnessing demand for our products and services from customers who never bought them before
4. New customers tend to have product-related needs that are different from those of our existing customers

Escala 8: Intensidad Competitiva según Zhang and Duan (2010)

1. Competition in our industry is cut-throat
2. There are many "promotion wars" in our industry
3. Anything that one competitor can offer, others can match readily
4. Price competition is a hallmark of our industry

Anexo 2: Encuesta completa lanzada por Qualtrics

Muchas gracias por participar en la encuesta que le tomará entre 15 y 20 minutos.

¿Podría indicarnos con qué dispositivo contesta la encuesta?

Computador

Smartphone

I. Uso de Redes Sociales (Trainor et al., 2014)

¿Cuál(es) Redes Sociales se usan en su organización? (Puede elegir, 0, 1 o mas según el tipo de plataforma).

1. Redes Sociales para compartir recursos

Compartir y/o almacenar fotos (por ejemplo Instagram, Pinterest, Flickr)

Compartir y/o almacenar videos (por ejemplo YouTube)

Compartir presentaciones (por ejemplo SlideShare)

Noticias o transmisión vivo (por ejemplo RSS)

2. Redes Sociales para conversar

Blogs (por ejemplo Blogger, Blogspot o Wordpress)

Mensajería instantánea (por ejemplo Skyeo, Whatsapp, Messenger, Wechat, Viber
Telegram)

Micro-blogs (por ejemplo Twitter, Tumblr)

Conferencia online o webinar (por ejemplo go-to-meeting, zoom)

Transmisión interactiva en vivo (por ejemplo IBM cloud video, tokbox)

3. *Redes Sociales para relacionarse*

Presencia en redes sociales y profesionales (por ejemplo Facebook, LinkedIn)

Social Analytics (Omniure, Sproutsocial, Google Analytics)

Colaboración social (por ejemplo hootsuite)

4. Redes Sociales para apoyo de grupos o comunidades

Web community moderada (por ejemplo Igloo, Jive)

Web community no moderada (por ejemplo Ning, Jive)

Social Support community (por ejemplo Lithium, Telligent, Getsatisfaction, Zoho)

No se o no le damos importancia al uso de redes sociales en la empresa (Si eligen esta respuesta, automáticamente salen de la encuesta y se les agradece su participación)

II. Alineamiento Estratégico de Redes Sociales (Taffesse and Wien, 2018) adaptada

5. Nuestra estrategia de Redes Sociales consideró un análisis y elección cuidadosa de la(s) plataforma(s) más adecuadas para nuestros objetivos.

6.. Nuestra estrategia de Redes Sociales define claramente las metas claves de desempeño.

7. Nuestra estrategia de Redes Sociales establece directrices para ejecutar nuestro programa de Redes Sociales.

8. Nuestra estrategia de Redes Sociales está estrechamente alineada con la estrategia de Marketing de la organización.

9. Nuestra estrategia de Redes Sociales tiene una definición clara de nuestro público objetivo.

III. Sistema de gestión enfocado al cliente (Trainor, Andzulis, Rapp and Agnihotri, 2014)

10. Nos enfocamos en las necesidades del cliente cuando diseñamos los procesos de negocio.

11. En nuestra organización, los empleados reciben incentivos basados en medidas de satisfacción del cliente.

12. Un criterio clave usado para evaluar a nuestros empleados que están en contacto los clientes es la calidad de sus relaciones con esos clientes.

13. En nuestra organización, los procesos de negocios son diseñados para mejorar la calidad de las interacciones con los clientes.

14. Organizamos nuestra compañía en torno a grupos basados en clientes, en vez de grupos basados en productos o funciones.

15. En nuestra empresa, varias áreas funcionales coordinan sus actividades con el fin de mejorar la calidad de la experiencia del cliente.

IV. Capacidad de Social CRM (Trainor et al., 2014)

Generación de información

16. Usamos las Redes Sociales para llevar a cabo investigación(es) de mercado.

17. Usamos las Redes Sociales para detectar cambios de preferencias de nuestros clientes en cuanto a productos o servicios.

18. Usamos las Redes Sociales para detectar cambios fundamentales en nuestra industria (por ejemplo, de la competencia).

Diseminación de información

19. Tenemos reuniones interdepartamentales con frecuencia para conversar sobre tendencias de mercado identificadas gracias a las Redes Sociales.

20. La gente de Marketing se toma el tiempo para conversar con otras áreas sobre las necesidades futuras de los clientes, identificadas gracias a las Redes Sociales.

21. La información sobre satisfacción del cliente, recopilada a través de las Redes Sociales es difundida a todos los niveles de la organización, de forma regular.

22. Cuando alguna área descubre algo importante sobre la competencia a través de las Redes Sociales, alertan a las demás áreas rápidamente.

Capacidad de respuesta

23. Usamos Redes Sociales para responder a los cambios de precio de nuestra competencia.

24. Ponemos atención a los cambios de las necesidades de los productos o servicios de nuestros clientes gracias a las Redes Sociales.

25. Si un competidor importante lanza una campaña orientada a nuestros clientes, respondemos inmediatamente a través de Redes Sociales.

26. Las actividades de Redes Sociales de los diferentes departamentos están bien coordinadas.

27. Los reclamos de los clientes son tomados en cuenta y procesados a través de las Redes Sociales.

28. Cuando nuestros clientes quieren que modifiquemos algún producto o servicio, anunciamos ese cambio a través de las Redes Sociales.

V. Moderadores de entorno (Zhang and Duan, 2010)

Turbulencia tecnológica

29. La tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.

30. Los cambios tecnológicos proveen grandes oportunidades en nuestra industria.

31. Un gran número de ideas de nuevos productos se ha hecho posible gracias a innovaciones en nuestra industria.

Turbulencia de mercado

32. En nuestro tipo de negocio, las preferencias de los productos o servicios del cliente cambian bastante con el paso del tiempo.

33. Nuestros clientes tienden a buscar nuevos productos o servicios constantemente.

34. Vemos que ahora hay demanda por nuestros productos y servicios por parte de clientes que nunca nos habían comprado antes.

35. Los nuevos clientes presentan necesidades de productos que son diferentes de las que tienen nuestros actuales clientes.

Intensidad competitiva

- 36. La competencia en nuestra industria es feroz.
- 37. Hay muchas “guerras de promoción” en nuestra industria.
- 38. Cualquier cosa nueva que ofrece un competidor, el resto la pueden igualar fácilmente.
- 39. La competencia en precios es un sello distintivo de nuestra industria.

VI. Desempeño de relación con el cliente (Trainor et al., 2014)

Comparándose con su competencia . . .

- 40. Nuestros clientes han trabajado con nuestra empresa por mucho tiempo
- 41. Los nuevos clientes tienden a quedarse con nuestra compañía.
- 42. Nuestros clientes son muy leales a nuestra empresa.
- 43. Nuestros clientes están satisfechos con nuestra compañía.
- 44. Que nuestros clientes se queden con nosotros es muy importante para nuestra empresa

VII. Operación de Redes Sociales (Realización propia)

- 45. ¿Su empresa tiene Community Manager Propio? (si=1; no=2)
- 46. ¿Su empresa tiene externalizada la gestión de Redes Sociales? (si=1; no=2)

47. ¿Qué % de sus clientes aproximadamente siguen la empresa en alguna plataforma de Redes Sociales?

Entre 0 y 25%

Entre 25,1% y 50%

Entre 50,1% y 75%

Más del 75%

48. ¿Existe algún incentivo que la empresa entrega cuando los clientes/seguidores comparten contenido en las Redes Sociales?

Si

No

VIII. Mercado (Slater and Narver, 2010)

49. Su cliente es capaz de negociar precios bajos.

50. En su mercado principal, la mayor parte de las ventas se concentra en o 4 o menos competidores.

51. Su empresa tiene un retorno sobre inversión (ROI) muy superior comparado con el de la competencia.

52. ¿Cuál fue la tasa anual promedio de crecimiento de las ventas totales de su sector o mercado en los últimos 3 años?

IX. preguntas demográficas y de control (Realización personal)

53. ¿Podría indicarnos el sector al que pertenece su empresa?

Agricultura, Forestal, Pesca y Caza

Minería, cantera, extracción de petróleo y gas

Servicios públicos (agua, luz, gas, telecomunicaciones etc..)

Construcción

Manufactura

Comercio mayorista

Comercio minorista

Transporte y logística

Información

Finanzas y Seguros

Bienes raíces, arrendamiento y leasing

Servicios profesionales, científicos y técnicos

Gestión de empresas

Servicios de administración y apoyo de gestión de residuos y de acondicionamiento ambiental

Servicios educacionales

Salud y asistencia social

Arte, entretenimiento y recreación

Servicios de alojamiento y de alimentación

Otros servicios

Administración pública

54. ¿Podría indicarnos su tipo de empresa?

B2B (negocios entre empresas)

B2C (negocios de empresa a consumidor final))

Ambos B2B y B2C

55. Su empresa comercializa....

Productos

Servicios

Ambos

56. ¿Podría indicarnos el país donde opera su empresa?

México (4)

Perú (5)

Chile (6)

Otro (7)

57. ¿Podría indicarnos si su empresa es matriz o subsidiaria de otra empresa?

Matriz

Subsidiaria

58. En caso que sea subsidiaria, ¿Podría indicarnos la nacionalidad de la empresa matriz?

59. ¿Podría indicarnos el nivel de ventas anual de su empresa?

Menos de USD 500 mil

Entre USD 500 mil y USD 1 millón

Entre USD 1 millón y USD 5 millones

Entre USD 5 millones y USD 10 millones

Entre USD 10 millones y USD 50 millones

Mas de USD 50millones

60. ¿Podría indicarnos el número de clientes que actualmente tiene su empresa?

Entre 1 y 5

Entre 6 y 20

Entre 21 y 50

Entre 50 y 100

Entre 100 y 500

Mas de 500

61. ¿Podría indicarnos la cantidad de trabajadores de su empresa?

1 a 20

21 a 50

51 a 200

201 a 500

501 a 1000

Mas de 1000

62. ¿Podría indicarnos los años de existencia de su empresa?

Menos de 3 años

De 3 a 6 años

Mas de 6 años

63. ¿Podría indicarnos su puesto en la empresa?

64. ¿Podría indicarnos el área o departamento donde trabaja?

65. ¿Podría indicarnos su nivel educacional?

Bachillerato terminado

Carrera universitaria terminada

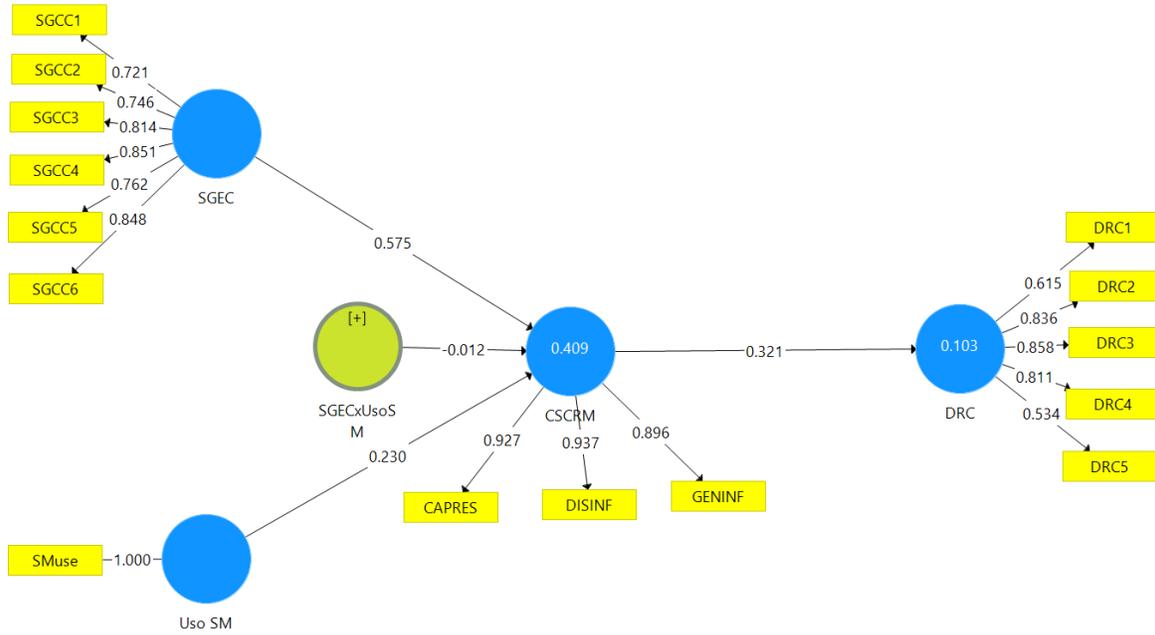
Magister terminado

Doctorado terminado

66. (opcional). Nos puede dejar un correo electrónico si le interesa que le enviemos los resultados del estudio.

Anexo 3: Modelos en SmartPLS 3.3

Anexo3.1 Modelo de Trainor et al (2014) en SmartPLS



Anexo 3.2 Modelo propuesto del presente estudio en SmartPLS

