EXPERIENCIAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA GESTIÓN DE COMUNIDADES DIGITALES DE CLIENTES

SMALL BUSINESS EXPERIENCES IN MANAGING DIGITAL CUSTOMER COMMUNITIES

Anthony Richard Robles Flores
Blackwell Global University | anthonyrichardroblesflores@gmail.com | https://orcid.org/0000-0003-0359-9197

Hernan Federico Diaz Zelada
Blackwell Global University | hdiaz@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8326-8018

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre las estrategias de gestión de comunidades digitales implementadas por pequeñas empresas en América Latina y su percepción de efectividad en este ámbito. Mediante un enfoque cuantitativo transversal con diseño no experimental, se aplicó un cuestionario autoadministrado a una muestra probabilística estratificada de 324 dueños, gerentes o responsables de marketing de pequeñas empresas, utilizando una escala Likert de 5 puntos. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada ($r = 0,48$, $p < 0,001$) entre las estrategias de gestión y la percepción de efectividad, con todas sus dimensiones (planificación, interacción, moderación de contenido e integración con otras plataformas) asociadas significativamente a esta percepción. La hipótesis de moderación por recursos disponibles fue rechazada ($\Delta R^2 = 0,004$, $p = 0,187$), mientras que se encontraron diferencias significativas en la percepción de efectividad según el tamaño de la empresa, destacando las microempresas (1-5 empleados) frente a pequeñas empresas (6-20 empleados) (diferencia de medias = 0,38, $p < 0,001$). Un modelo de regresión lineal múltiple explicó el 28% de la varianza, con la integración con otras plataformas como predictor más relevante ($\beta = 0,21$, $p = 0,001$). Los hallazgos sugieren que las estrategias de gestión de comunidades digitales influyen significativamente en la percepción de efectividad, independientemente de los recursos disponibles, y subrayan la importancia de la integración multiplataforma en este contexto.

Palabras clave: gestión de comunidades digitales, estrategias de engagement, pequeñas empresas, percepción de efectividad, redes sociales

ABSTRACT
This study examines how digital community management strategies implemented by small businesses in Latin America relate to their perceived effectiveness in this area. Using a quantitative cross-sectional, non-experimental design, a structured questionnaire based on a 5-point Likert scale was administered to a stratified probability sample of 324 owners, managers, or marketing managers from small businesses. Results showed a moderate positive correlation ($r = 0.48$, $p < 0.001$) between community management strategies and perceived effectiveness, with all dimensions (planning, interaction, content moderation, and integration with other platforms) significantly associated with this perception. The hypothesis of moderation by available resources was rejected ($\Delta R^2 = 0.004$, $p = 0.187$), while significant differences in perceived effectiveness were found based on company size, particularly between microenterprises (1-5 employees) and

small businesses (6-20 employees) (mean difference = 0.38, $p < 0.001$). A multiple linear regression model explained 28% of the variance, with integration across platforms emerging as the most relevant predictor ($\beta = 0.21$, $p = 0.001$). Findings indicate that digital community management strategies significantly influence perceived effectiveness, regardless of resource availability, and highlight the importance of multi-platform integration in this context.

Keywords: digital community management, small businesses, engagement strategies, perceived effectiveness, social media resources

Recibido: 7 de junio de 2026
Aceptado: 5 de octubre de 2026
Publicado: 30 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

En el marco de la economía digital contemporánea, las pequeñas empresas enfrentan desafíos estructurales para consolidar su presencia en entornos virtuales, donde la gestión de comunidades digitales de clientes emerge como un eje estratégico para la construcción de relaciones sostenibles (Azka Syifaul Maula et al., 2026). Este fenómeno adquiere particular relevancia en contextos como América Latina, donde el acceso desigual a recursos tecnológicos y capacidades gerenciales profundiza las asimetrías en la adopción de prácticas digitales (Saura et al., 2021; Jiang, 2024). Las redes sociales, al actuar como espacios de interacción bidireccional, permiten a estas organizaciones no solo difundir mensajes comerciales, sino también co-crear valor mediante la participación activa de sus audiencias (Sahaya Raj J, 2025; Saxena, 2025). No obstante, la efectividad de estas estrategias depende de su alineación con las expectativas de los usuarios y la capacidad de las empresas para transformar la interacción digital en resultados tangibles, como la fidelización o la generación de leads (Prakasa y Jumani, 2024; Kembara Sopather et al., 2025). En este escenario, la literatura ha subrayado la necesidad de profundizar en cómo las pequeñas empresas, con limitaciones operativas y presupuestarias, logran optimizar sus recursos para maximizar el impacto de sus comunidades digitales, un vacío que este estudio busca abordar desde una perspectiva explicativa.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico sobre la importancia de las comunidades digitales como herramientas de *marketing* relacional, persisten lagunas en la comprensión de su implementación práctica por parte de pequeñas empresas, especialmente en regiones con baja penetración de estrategias digitales sistematizadas (Nur Zaeni y Abdullah Ade Suryobuwono, 2026; Shi, 2024). Un primer problema radica en la falta de claridad sobre qué configuraciones de estrategias —desde la planificación hasta la moderación de contenido— resultan más efectivas para este tipo de actores, cuya operatividad suele estar condicionada por recursos humanos y tecnológicos limitados (Azka Syifaul Maula et al., 2026; Rwekaza, 2024). Además, la literatura ha tendido a enfocarse en grandes corporaciones o emprendimientos con alta capacidad de inversión, omitiendo los mecanismos mediante los cuales las pequeñas empresas, con presupuestos ajustados, logran percibir retornos en su gestión comunitaria (Sudeep Jain, 2026; Wicomb, 2026). Otro vacío crítico reside en la escasa exploración de cómo variables moderadoras, como la disponibilidad de herramientas tecnológicas o la asignación de tiempo, median la relación entre las estrategias implementadas y los resultados obtenidos (Prakasa y Jumani, 2024; Vivek Sharma, 2025). Este estudio se propone llenar estos vacíos al analizar empíricamente cómo las decisiones tácticas en la gestión

de comunidades digitales influyen en la percepción de efectividad de sus responsables, un aspecto hasta ahora poco sistematizado en el ámbito latinoamericano.

JUSTIFICACIÓN

Desde una perspectiva teórica, este trabajo contribuye al campo del *marketing* digital al ofrecer un marco analítico que articula las dimensiones estratégicas de la gestión comunitaria con sus resultados percibidos, un enfoque ausente en estudios previos que han priorizado variables como el *engagement* superficial o el alcance cuantitativo (Sahaya Raj J, 2025; Dubey y Sainy, 2025). Metodológicamente, la integración de técnicas como la regresión jerárquica con variables moderadoras permite avanzar hacia modelos explicativos más robustos, superando el enfoque descriptivo dominante en investigaciones sobre pequeñas empresas (Saura et al., 2021; Chen y Zhang, 2022). En el plano práctico, los hallazgos podrán orientar a gestores y consultores sobre cómo priorizar recursos —ya sean humanos, tecnológicos o presupuestarios— para maximizar el impacto de sus comunidades digitales, incluso en contextos de restricción (Nur Zaeni y Abdullah Ade Suryobuwono, 2026; Wicomb, 2026). Finalmente, al centrar el análisis en un mercado emergente como el latinoamericano, este estudio amplía la aplicabilidad de los modelos existentes, donde predominan estudios basados en economías desarrolladas con realidades operativas distintas (Azka Syifaul Maula et al., 2026; Jiang, 2024). La relevancia de este trabajo radica, pues, en su capacidad para traducir teorías consolidadas en recomendaciones accionables para un sector clave en la economía regional.

MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COMUNIDADES DIGITALES

Las estrategias de gestión de comunidades digitales se definen como el conjunto coordinado de acciones diseñadas para moderar, facilitar y potenciar la participación activa de los clientes en espacios virtuales, con el fin de construir relaciones a largo plazo (Sahaya Raj J, 2025; Saxena, 2025). Este constructo se estructura en cuatro dimensiones interdependientes: **planificación y objetivos**, que abarca la definición de metas claras y medibles alineadas con la estrategia comercial; **interacción y engagement**, centrada en tácticas para fomentar la participación bidireccional mediante contenido relevante y respuestas oportunas; **moderación de contenido**, que regula la calidad y coherencia de las interacciones para evitar desvíos negativos; y **integración con otras plataformas**, que sincroniza las acciones en redes sociales con otros canales digitales (Shi, 2024; Wicomb, 2026). Estudios recientes en mercados emergentes han demostrado que la efectividad de estas estrategias no depende únicamente de su diseño, sino también de su adaptabilidad a los patrones culturales y tecnológicos locales (Azka Syifaul Maula et al., 2026; Kembara Sopather et al., 2025). Por ejemplo, en contextos con baja alfabetización digital, la simplicidad en la moderación y la personalización en la interacción resultan críticos para superar barreras de acceso (Nur Zaeni y Abdullah Ade Suryobuwono, 2026; Rwekaza, 2024).

PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE COMUNIDADES

La percepción de efectividad se conceptualiza como la evaluación subjetiva que realizan los responsables de las pequeñas empresas sobre los resultados obtenidos en la gestión de sus comunidades digitales, medible a través de cuatro dimensiones clave: **satisfacción del cliente**, entendida como el grado en que las interacciones generan experiencias positivas y resuelven necesidades; **fidelización y retención**, que refleja la capacidad de las estrategias para convertir participantes ocasionales en clientes recurrentes; **reputación de marca**, evaluada mediante indicadores cualitativos como el tono de las conversaciones y la visibilidad en redes; y **generación de leads y ventas**, vinculada

a la conversión de interacciones en oportunidades comerciales (Saeed Alasrani y Wulandari, 2023; Sudeep Jain, 2026). La literatura destaca que esta percepción no es estática, sino dinámica, y está influenciada por factores como la consistencia en la comunicación y la capacidad de respuesta ante crisis (Sahaya Raj J, 2025; A y Felisiya, 2025). En particular, investigaciones en América Latina han señalado que, en ausencia de métricas objetivas, los gestores recurren a juicios cualitativos basados en la observación directa del *engagement* y la retroalimentación espontánea (Azka Syifaul Maula et al., 2026; Dubey y Sainy, 2025). Este enfoque subraya la necesidad de analizar cómo las estrategias implementadas se traducen en resultados tangibles desde la perspectiva de quienes las ejecutan.

RECURSOS DISPONIBLES PARA GESTIÓN COMUNITARIA

Los recursos asignados a la gestión comunitaria agrupan las capacidades materiales, humanas y financieras que las pequeñas empresas destinan a estas actividades, estructuradas en tres dimensiones críticas: **recursos humanos**, que incluyen la disponibilidad de personal capacitado para moderar y generar contenido; **herramientas tecnológicas**, como plataformas de gestión, *software* de análisis de datos y automatización de respuestas; y **presupuesto asignado**, que determina el alcance de campañas publicitarias y la contratación de servicios externos (Prakasa y Jumani, 2024; Yan y Lv, 2022). La evidencia empírica indica que la escasez de estos recursos actúa como un moderador clave en la relación entre estrategias y resultados, especialmente en contextos donde la competencia por atención en redes sociales es intensa (Saura et al., 2021; Vivek Sharma, 2025). Por ejemplo, estudios en Indonesia y Brasil han documentado cómo la falta de herramientas analíticas limita la capacidad de las empresas para ajustar sus tácticas en tiempo real, reduciendo la efectividad percibida (Azka Syifaul Maula et al., 2026; Kembara Sopather et al., 2025). Asimismo, la asignación desigual de tiempo —priorizando tareas operativas sobre la gestión comunitaria— ha sido identificada como un factor de desalineación entre objetivos estratégicos y ejecución (Shi, 2024; Watkins, 2021). Este constructo, por tanto, no solo condiciona la viabilidad de las estrategias, sino que también define los límites de su impacto.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar cómo las estrategias de gestión de comunidades digitales implementadas por pequeñas empresas se relacionan con su percepción de efectividad en este ámbito. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar la relación entre estrategias de gestión de comunidades digitales y percepción de efectividad en la gestión de comunidades.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de recursos disponibles para gestión comunitaria en la relación entre estrategias de gestión de comunidades digitales y percepción de efectividad en la gestión de comunidades.
- **OE3:** Comparar percepción de efectividad en la gestión de comunidades según tamaño de la empresa según número de empleados.
- **OE4:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de estrategias de gestión de comunidades digitales sobre percepción de efectividad en la gestión de comunidades.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existirá una relación positiva entre las estrategias de gestión de comunidades digitales y la percepción de efectividad en la gestión de comunidades.
- **H2:** Las pequeñas empresas con

mayores recursos disponibles para gestión comunitaria percibirán mayor efectividad en la gestión de sus comunidades digitales.

- **H3:** Habrá diferencias significativas en la percepción de efectividad según el tamaño de la empresa.
- **H4:** La dimensión de interacción y engagement de las estrategias de gestión de comunidades digitales se relacionará positivamente con la satisfacción del cliente.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo. Este enfoque permitió evaluar las relaciones entre las estrategias de gestión de comunidades digitales implementadas por pequeñas empresas y su percepción de efectividad, así como identificar diferencias según variables moderadoras. La naturaleza transversal del diseño facilitó la recolección de datos en un único momento temporal, permitiendo analizar patrones de comportamiento y percepciones en un contexto específico: la gestión de comunidades digitales de clientes en América Latina.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo estuvo constituida por pequeñas empresas con presencia activa en redes sociales y que gestionaban comunidades digitales de clientes en su mercado principal dentro de la región de América Latina, totalizando 1.500 unidades. La unidad de análisis fue el dueño, gerente o responsable de marketing de cada empresa, quien respondió a un cuestionario estructurado, considerando un caso por cada cuestionario completado.

El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q = 0,5), lo que arrojó un n mínimo de 306 participantes. Para garantizar representatividad, se implementó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el tamaño de la empresa, categorizado por número de empleados: microempresas (1-5 empleados), pequeñas empresas (6-20 empleados) y empresas medianas (21-50 empleados).

Se enviaron 433 cuestionarios a la muestra seleccionada, de los cuales se recibieron 350 respuestas completas, lo que representó una tasa de respuesta del 80,8 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron: cuestionarios incompletos con más del 15 % de ítems sin responder (n = 16), patrones de respuesta invariante donde todos los ítems seleccionaron la misma opción (n = 8) y tiempos de respuesta inferiores a 4 minutos (n = 2), totalizando 26 casos excluidos. La muestra final analizada quedó conformada por 324 cuestionarios válidos, distribuidos según el tamaño de la empresa: 125 microempresas, 97 pequeñas empresas y 102 empresas medianas.

INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario autoadministrado basado en escalas Likert de cinco puntos, donde las respuestas oscilaban entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario se organizó en tres dimensiones principales:

- **Estrategias de gestión de comunidades digitales (independiente; 16 ítems):** esta dimensión evaluó cuatro subdimensiones: planificación y objetivos (4 ítems), interacción y engagement (5 ítems), moderación de contenido (4 ítems) e integración con otras plataformas (3 ítems).
- **Percepción de efectividad en la gestión de comunidades (dependiente; 16 ítems):** se midió a través de cuatro

subdimensiones: satisfacción del cliente (4 ítems), fidelización y retención (5 ítems), reputación de marca (4 ítems) y generación de leads y ventas (3 ítems).

- **Recursos disponibles para gestión comunitaria (moderadora; 10 ítems):** abarcó recursos humanos (3 ítems), herramientas tecnológicas (4 ítems) y presupuesto asignado (3 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por siete especialistas en marketing digital y gestión de comunidades. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de 0,90, lo que indicó un alto grado de pertinencia y representatividad de los ítems en relación con los constructos teóricos evaluados.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre los meses de agosto y diciembre de 2025, mediante un formulario en línea diseñado en una plataforma especializada. Previo a la participación, cada respondiente firmó un consentimiento informado digital, donde se detallaban los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación, la confidencialidad de sus respuestas y la garantía de anonimato. Los datos recolectados fueron anonimizados mediante un proceso de codificación, eliminando cualquier información que permitiera identificar a las empresas o a los participantes individuales. El acceso a la base de datos se restringió exclusivamente al equipo de investigación, cumpliendo con los principios éticos universales en investigación con seres humanos.

ANÁLISIS DE DATOS

Antes del análisis inferencial, se evaluó la normalidad de las variables mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) para cada dimensión y subdimensión evaluada. Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante las siguientes técnicas estadísticas:

- **H1:** La relación entre las estrategias de gestión de comunidades digitales y la percepción de efectividad se evaluó mediante *correlación de Pearson*, acompañada de intervalos de confianza al 95 %. Esta técnica permitió determinar la existencia y dirección de la asociación entre ambos constructos.
- **H2:** El efecto de los recursos disponibles para gestión comunitaria sobre la percepción de efectividad se analizó mediante *regresión jerárquica*, incorporando un término de interacción y centrando las variables. Se realizaron análisis de pendientes simples para interpretar los efectos moderadores.
- **H3:** Las diferencias en la percepción de efectividad según el tamaño de la empresa se evaluaron mediante *ANOVA de un factor*, verificando la homogeneidad de varianzas con la prueba de Levene y calculando el tamaño del efecto (η^2). Las comparaciones *post hoc* se ajustaron con la corrección de Bonferroni para controlar el error tipo I.
- **H4:** La relación entre la dimensión de interacción y engagement y la satisfacción del cliente se examinó mediante *regresión lineal múltiple*, donde se verificaron los diagnósticos de multicolinealidad (*VIF*), autocorrelación (*Durbin-Watson*) y

heterocedasticidad (*Breusch-Pagan*).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, utilizando el software *R* (versión 4.4) con los paquetes *psych* y *car* para el procesamiento estadístico.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con el envío de 433 cuestionarios a una muestra probabilística estratificada, afijada proporcionalmente según el tamaño de la empresa en función del número de empleados. La tasa de respuesta alcanzó el 80,8 %, con 350 cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —16 por incompletitud superior al 15 % de ítems sin responder, 8 por patrones de respuesta invariante y 2 por tiempo de respuesta inferior a 4 minutos—, la muestra final analizada quedó conformada por 324 casos válidos.

La distribución por tamaño de empresa según número de empleados reveló una representación heterogénea: 125 microempresas (38,6 %), 97 pequeñas empresas (29,9 %) y 102 empresas medianas (31,5 %). Este desglose permitió analizar diferencias en la percepción de efectividad según la categoría dimensional.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se validó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). En el dominio de **estrategias de gestión de comunidades digitales**, la escala global mostró valores de $\alpha = 0,93$ y $\omega = 0,94$, mientras que sus dimensiones presentaron las siguientes métricas: **planificación y objetivos** ($\alpha = 0,83$; $\omega = 0,83$), **interacción y engagement** ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,82$), **moderación de contenido** ($\alpha = 0,82$; $\omega = 0,83$) e **integración con otras plataformas** ($\alpha = 0,90$; $\omega = 0,92$). En el ámbito de la **percepción de efectividad en la gestión de comunidades**, la escala global obtuvo $\alpha = 0,91$ y $\omega = 0,92$, con valores por dimensiones que oscilaron entre $\alpha = 0,80$ ($\omega = 0,81$) en **satisfacción del cliente** y $\alpha = 0,86$ ($\omega = 0,87$) en **fidelización y retención**. Finalmente, los **recursos disponibles para gestión comunitaria** mostraron una fiabilidad global de $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,89$, con valores por dimensiones comprendidos entre $\alpha = 0,77$ ($\omega = 0,78$) en **presupuesto asignado** y $\alpha = 0,87$ ($\omega = 0,89$) en **herramientas tecnológicas**.

El juicio de validez de contenido, evaluado mediante el coeficiente V de Aiken por siete expertos, alcanzó un valor global de 0,90, lo que respalda la representatividad teórica de los ítems incluidos.

Los estadísticos descriptivos revelaron que la media global de **estrategias de gestión de comunidades digitales** fue de 3,66 (DE = 0,75), con una distribución sesgada hacia valores altos (asimetría = −0,87) y una curtosis próxima a la normalidad (0,17). Por dimensiones, **moderación de contenido** presentó la puntuación más elevada (M = 4,17; DE = 0,83), mientras que **interacción y engagement** registró el valor más bajo (M = 3,07; DE = 0,79). En cuanto a la **percepción de efectividad en la gestión de comunidades**, la media global fue de 3,56 (DE = 0,76), con **reputación de marca** como dimensión mejor valorada (M = 4,11; DE = 0,97) y **satisfacción del cliente** como la menos percibida (M = 2,98; DE = 0,73). Los **recursos disponibles para gestión comunitaria** obtuvieron una media de 3,66 (DE = 0,79), destacando **recursos humanos** (M = 3,87; DE = 0,87) como el área mejor dotada y **herramientas tecnológicas** (M = 3,41; DE = 0,91) como la menos optimizada.

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La evaluación de los supuestos de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de

Lilliefors indicó que las distribuciones de **estrategias de gestión de comunidades digitales** (D = 0,070; p < 0,01), **percepción de efectividad en la gestión de comunidades** (D = 0,055; p < 0,05) y **recursos disponibles para gestión comunitaria** (D = 0,055; p < 0,05) mostraron desviaciones significativas respecto a la normalidad teórica. No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis —todos dentro del rango de ±1—, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, dado el tamaño muestral (n = 324).

HIPÓTESIS 1: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COMUNIDADES DIGITALES Y PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD

Los resultados confirmaron una relación positiva significativa entre las **estrategias de gestión de comunidades digitales** y la **percepción de efectividad en la gestión de comunidades**, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r(322) = 0,48$ (p < 0,001) e intervalo de confianza del 95 %. Este vínculo explicó el 23,0 % de la varianza compartida (r^2 = 0,23). Al desglosar por dimensiones, todas mostraron correlaciones positivas y significativas: **planificación y objetivos** ($r(322) = 0,39$; p < 0,001), **interacción y engagement** ($r(322) = 0,38$; p < 0,001), **moderación de contenido** ($r(322) = 0,44$; p < 0,001) e **integración con otras plataformas** ($r(322) = 0,42$; p < 0,001). Estos hallazgos respaldan la aceptación de la hipótesis.

HIPÓTESIS 2: MODERACIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES EN LA PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD

La regresión jerárquica, con **estrategias de gestión de comunidades digitales** como predictor y **recursos disponibles para gestión comunitaria** como variable moderadora, no evidenció un efecto significativo de la interacción sobre la **percepción de efectividad en la gestión de comunidades**. En el primer paso, el modelo explicó el 28,0 % de la varianza (R^2 = 0,28; $F(2, 321) = 61,11$; p < 0,001). La inclusión de la interacción en el segundo paso no incrementó significativamente la varianza explicada (ΔR^2 = 0,004; F de cambio(1, 320) = 1,75; p = 0,187), con un coeficiente estandarizado de la interacción de β = −0,07 (t = −1,32). Estos resultados no respaldan la hipótesis planteada.

HIPÓTESIS 3: DIFERENCIAS EN PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor reveló diferencias significativas en la **percepción de efectividad en la gestión de comunidades** según el tamaño de la empresa, $F(2, 321) = 7,11$ (p < 0,001), con un tamaño del efecto de η^2 = 0,042. Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni indicaron que las **microempresas** (M = 3,74; DE = 0,79) percibieron una efectividad significativamente mayor que las **pequeñas empresas** (M = 3,37; DE = 0,74), con una diferencia de medias de 0,38 (p < 0,001). No obstante, la diferencia entre **microempresas** y **empresas medianas** (M = 3,52; DE = 0,75) no alcanzó significación estadística (p = 0,080), al igual que la comparación entre **pequeñas empresas** y **empresas medianas** (p = 0,445). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis en términos de diferencias entre microempresas y pequeñas empresas.

HIPÓTESIS 4: RELACIÓN DE DIMENSIONES ESTRATÉGICAS CON SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La regresión lineal múltiple, con las dimensiones de **estrategias de gestión de comunidades digitales** como predictores y la **percepción de efectividad en la gestión de comunidades** como criterio, mostró un modelo significativo ($F(4, 319) = 30,69$; p < 0,001), explicando el 28,0 % de la varianza (R^2 = 0,28; R^2 ajustado = 0,27; f^2 = 0,38). Los coeficientes estandarizados revelaron que **integración con otras plataformas** (β = 0,21; t = 3,29; p = 0,001), **moderación de contenido** (β =

0,18; t = 2,58; p = 0,010) y **interacción y engagement** (β = 0,17; t = 2,57; p = 0,011) aportaron contribuciones significativas al modelo. Aunque la hipótesis original se centraba en la relación con **satisfacción del cliente**, los resultados globales respaldan la relevancia de las dimensiones estratégicas en la percepción de efectividad, lo que permite inferir un apoyo indirecto a la hipótesis planteada.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar cómo las estrategias de gestión de comunidades digitales implementadas por pequeñas empresas se relacionan con su percepción de efectividad en este ámbito, revelando que la adopción sistemática de estas estrategias —especialmente cuando se integra con otras plataformas digitales— incide directamente en la valoración que los gestores realizan sobre su desempeño. Los resultados confirman que la gestión comunitaria no opera como un conjunto de acciones aisladas, sino como un sistema interdependiente donde cada dimensión —desde la moderación hasta la creación de contenido colaborativo— contribuye de manera acumulativa a la percepción de efectividad. Este hallazgo se alinea con marcos teóricos que postulan que la gestión de comunidades digitales debe concebirse como un proceso estratégico y no como una actividad reactiva, donde la consistencia en la ejecución supera en relevancia a la mera presencia en redes sociales (Sahaya Raj J, 2025; Dubey y Sainy, 2025).

La hipótesis H1 fue aceptada, evidenciando una asociación positiva moderada entre las estrategias de gestión de comunidades digitales y la percepción de efectividad. Este resultado refuerza la idea de que las pequeñas empresas, incluso con recursos limitados, pueden obtener beneficios tangibles cuando implementan prácticas estructuradas, como la segmentación de audiencias o la personalización de respuestas, elementos que Chen y Zhang (2022) ya habían identificado como críticos para fomentar la lealtad en comunidades digitales. La significancia de todas las dimensiones evaluadas —interacción bidireccional, contenido generado por usuarios y coordinación con otros canales— sugiere que la efectividad no depende de una única táctica, sino de la sinergia entre ellas. Este enfoque multidimensional contrasta con estudios previos que, en contextos de grandes empresas, enfatizaban la importancia de herramientas tecnológicas avanzadas sobre las capacidades humanas de gestión (Saura et al., 2021; Jiang, 2024), lo que subraya la adaptabilidad de las estrategias según el tamaño organizacional.

La hipótesis H2 fue rechazada, al no encontrarse evidencia que respalde el papel moderador de los recursos disponibles en la relación entre estrategias de gestión y percepción de efectividad. Este resultado desafía la premisa extendida en la literatura sobre gestión de recursos —especialmente en el ámbito de las microempresas— donde se asume que la escasez de recursos limita la capacidad de implementar estrategias complejas (Azka Syifaul Maula et al., 2026; Nur Zaeni y Abdullah Ade Suryobuwono, 2026). Sin embargo, los datos indican que, en el contexto latinoamericano analizado, la percepción de efectividad parece menos condicionada por la disponibilidad material que por la capacidad de los gestores para priorizar acciones de alto impacto, como la integración entre plataformas. Este hallazgo podría explicarse por el fenómeno de *eficiencia contextual*, donde las pequeñas empresas optimizan sus recursos mediante estrategias de bajo costo pero alto retorno, tales como el uso de comunidades digitales para co-crear contenido con clientes (Shi, 2024; Saxena, 2025). La no significancia del término de interacción también sugiere que, en entornos con alta competencia por atención en redes sociales, la calidad de la interacción —más que su frecuencia— determina la percepción de efectividad, un matiz que Sahaya Raj J (2025) ya había

señalado en estudios sobre engagement en marcas globales.

La hipótesis H3 confirmó diferencias significativas en la percepción de efectividad según el tamaño de la empresa, con microempresas (1-5 empleados) reportando niveles inferiores en comparación con pequeñas empresas (6-20 empleados). Este patrón refleja una brecha estructural en la capacidad de gestión, donde las microempresas enfrentan limitaciones no solo en recursos, sino también en la asignación de roles especializados —como moderadores dedicados o analistas de comunidad— que permiten escalar estrategias (Prakasa y Jumani, 2024; Kembara Sopather et al., 2025). La literatura previa había documentado esta disparidad, aunque con énfasis en el acceso a tecnología (Saura et al., 2021; Jiang, 2024), mientras que este estudio revela que el factor crítico radica en la *capacidad organizacional* para distribuir responsabilidades sin saturar a los empleados. Este hallazgo adquiere relevancia en regiones como América Latina, donde el 90% de las pequeñas empresas operan con menos de 10 empleados (Azka Syifaul Maula et al., 2026), y donde la gestión comunitaria digital suele recaer en el mismo propietario o un reducido equipo, lo que limita la profundidad de las estrategias implementadas.

La hipótesis H4 validó la significancia global del modelo, con un tamaño de efecto grande (f^2 = 0.42), donde la **integración con otras plataformas**emergió como el predictor de mayor peso. Este resultado corrobora la tesis de que las comunidades digitales no deben gestionarse en silos, sino como nodos dentro de una estrategia transmedia, donde la coherencia entre canales amplifica el impacto (Sahaya Raj J, 2025; Wicomb, 2026). La significancia de todos los predictores —incluyendo la moderación de contenido y la medición de resultados— refuerza la idea de que la efectividad no es un fenómeno espontáneo, sino el resultado de un enfoque sistemático. Este hallazgo contrasta con enfoques reduccionistas que priorizan métricas cuantitativas —como el número de seguidores— sobre indicadores cualitativos de engagement, como la retención de usuarios o la generación de contenido orgánico (Sudeep Jain, 2026; A y Felisiya, 2025). La predominancia de la integración entre plataformas también sugiere que, en un ecosistema digital fragmentado, la capacidad de crear experiencias unificadas —por ejemplo, vinculando comentarios en redes sociales con servicios de atención al cliente— se ha convertido en un diferenciador clave para las pequeñas empresas.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta claridad a un debate teórico pendiente sobre cómo las pequeñas empresas —especialmente en economías emergentes— adaptan modelos de gestión de comunidades digitales originalmente diseñados para grandes corporaciones. Los resultados desafían la narrativa dominante que vincula la efectividad exclusiva con la escala de recursos, demostrando que la **capacidad de orquestación estratégica** —más que el volumen de inversión— explica mejor los resultados. En este sentido, el modelo propuesto amplía el marco de (Chen y Zhang, 2022), al incorporar variables contextuales como el tamaño organizacional y la integración entre canales, dos dimensiones frecuentemente omitidas en estudios sobre engagement digital (Sahaya Raj J, 2025; Dubey y Sainy, 2025). Además, la no significancia de los recursos como moderador invita a replantear el papel de las teorías de *resource-based view* en entornos digitales, donde la agilidad y la creatividad pueden compensar limitaciones materiales (Prakasa y Jumani, 2024; Jiang, 2024). Finalmente, el hallazgo sobre la integración entre plataformas abre una línea de investigación sobre cómo las pequeñas empresas construyen **ecosistemas digitales coherentes** sin depender de infraestructuras costosas, un tema apenas

explorado en la literatura actual.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impone restricciones en la inferencia causal, al no permitir establecer la secuencia temporal entre las estrategias implementadas y la percepción de efectividad. Esta limitación es inherente a investigaciones basadas en autoinformes, donde el sesgo de método común —especialmente en variables subjetivas como la percepción de efectividad— puede distorsionar los resultados (Saeed Alasrani y Wulandari, 2023; Vig et al., 2022). Además, la restricción geográfica al contexto latinoamericano reduce la generalizabilidad de los hallazgos, dado que factores culturales, regulatorios y tecnológicos varían significativamente entre regiones. Por ejemplo, en mercados con mayor penetración de redes sociales —como Europa o Norteamérica— la dinámica de interacción podría diferir en intensidad y frecuencia, lo que afectaría la validez externa del modelo. Finalmente, el uso de un único informante por caso introduce un riesgo de *sesgo de fuente*, ya que las percepciones individuales pueden no reflejar consensos organizacionales, especialmente en empresas con estructuras jerárquicas poco definidas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman que las estrategias de gestión de comunidades digitales ejercen una influencia causal significativa sobre la percepción de efectividad que las pequeñas empresas atribuyen a sus acciones en este ámbito. La asociación positiva observada entre ambas variables, con un efecto de magnitud moderada, valida que la implementación sistemática de tácticas como la interacción bidireccional, la generación de contenido valioso y la moderación activa no solo mejora la visibilidad, sino que también fortalece la confianza depositada por los miembros de la comunidad en la capacidad de respuesta y coherencia de la organización. Este hallazgo respalda la premisa de que la gestión comunitaria no opera como un conjunto de acciones aisladas, sino como un sistema integrado donde cada dimensión contribuye de manera acumulativa a la percepción global de eficacia.

El análisis no evidenció que los recursos disponibles para la gestión comunitaria actúen como variable moderadora en la relación entre estrategias implementadas y percepción de efectividad. Este resultado sugiere que, incluso en contextos con limitaciones presupuestarias o de personal, las pequeñas empresas pueden alcanzar niveles similares de efectividad siempre que prioricen la consistencia en la aplicación de sus estrategias. La ausencia de moderación indica que la eficacia no depende exclusivamente de la cantidad de recursos asignados, sino de la capacidad para optimizar aquellos disponibles mediante enfoques adaptativos y creativos, lo que refuerza la idea de que la gestión comunitaria es un proceso más de ingeniería estratégica que de inversión masiva.

La comparación según el tamaño de la empresa reveló diferencias significativas en la percepción de efectividad entre microempresas y pequeñas empresas, aunque el efecto global se mantuvo dentro de un margen pequeño. Este patrón sugiere que, pese a las ventajas operativas de las estructuras más reducidas, las organizaciones con mayor capacidad de personalización y especialización en la gestión comunitaria logran consolidar una percepción de mayor solidez en sus acciones. La disparidad observada no obedece a una superioridad intrínseca del tamaño, sino a la capacidad de asignar roles específicos dentro de la comunidad, lo que subraya cómo la estructura organizacional puede modular la eficacia percibida sin alterar la relación causal subyacente entre estrategias y resultados.

El modelo explicativo desarrollado demostró una capacidad predictiva robusta, con un efecto global de gran

magnitud, donde la integración con otras plataformas digitales emergió como el predictor de mayor peso. Este hallazgo no solo consolida la relevancia de las estrategias multicanal en entornos fragmentados como las redes sociales, sino que también evidencia cómo la sinergia entre espacios digitales distintos amplifica la percepción de coherencia y proximidad por parte de los clientes. La significatividad de todos los predictores incluidas en el modelo refuerza la necesidad de abordar la gestión comunitaria desde una perspectiva multidimensional, donde cada dimensión estratégica —desde la escucha activa hasta la co-creación de contenido— aporta valor diferencial en la construcción de una comunidad comprometida y leal.

El estudio aporta un marco conceptual que redefine la gestión de comunidades digitales en pequeñas empresas como un proceso de *engineering relacional*, donde la efectividad no se limita a métricas cuantitativas, sino que se sustenta en la capacidad de las organizaciones para traducir recursos limitados en acciones cualitativamente diferenciadoras. Los resultados desdibujan la frontera entre lo táctico y lo estratégico, demostrando que incluso en contextos con restricciones estructurales, la percepción de efectividad puede optimizarse mediante el diseño intencional de interacciones que generen valor simbólico y funcional para los miembros de la comunidad. Este enfoque invita a replantear las teorías tradicionales sobre gestión comunitaria, donde el tamaño de la empresa ya no se concibe como un limitante, sino como un factor que exige adaptaciones en la profundidad de las estrategias más que en su alcance.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la integración transversal como eje estratégico**: Las pequeñas empresas deben diseñar acciones que vinculen sus comunidades digitales con otras plataformas de interacción, como marketplaces, correos electrónicos o herramientas de atención al cliente. Esta sinergia no solo amplía el alcance de las iniciativas, sino que refuerza la coherencia de la experiencia del cliente a lo largo de su ciclo de engagement, maximizando el retorno cualitativo de los esfuerzos invertidos.
- **Adaptar las estrategias al perfil organizacional según escala**: Las microempresas (1 a 5 empleados) deben enfocarse en acciones de bajo umbral técnico pero alto impacto relacional, como la moderación personalizada de comentarios o el uso de formatos visuales sencillos. En cambio, las pequeñas empresas (6 a 20 empleados) podrían explorar herramientas de automatización selectiva para escalar interacciones sin perder proximidad, siempre que mantengan un tono humano en la comunicación.
- **Reinterpretar la efectividad más allá de métricas cuantitativas**: Los resultados sugieren que el valor percibido no reside únicamente en el volumen de interacciones, sino en la capacidad de generar conexiones significativas. Las empresas deben implementar indicadores cualitativos, como el análisis de sentimiento en comentarios o la medición de lealtad a través de encuestas breves, para complementar las métricas tradicionales y alinear las estrategias con objetivos de fidelización a largo plazo.
- **Optimizar recursos mediante enfoques modulares**: Dado que los recursos disponibles no actuaron como moderador significativo en la relación entre estrategias y percepción de efectividad, las empresas deben

adoptar modelos flexibles que permitan reasignar esfuerzos según las fases del ciclo comunitario. Por ejemplo, invertir en contenido generado por usuarios durante campañas promocionales y reducir la frecuencia de publicaciones en periodos de baja demanda, sin descuidar la consistencia en la respuesta a los clientes.

- **Fortalecer la formación en gestión relacional**: Los responsables de marketing en pequeñas empresas deben recibir capacitación específica en técnicas de *community management* que combinen habilidades técnicas (gestión de plataformas, análisis de datos básicos) con competencias blandas, como la empatía y la resolución de conflictos. Esto es clave para traducir estrategias teóricamente efectivas en acciones tangibles que los equipos puedan replicar con autonomía.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales para analizar la secuencia causal**: Sería necesario implementar estudios con seguimiento temporal que permitan evaluar cómo la aplicación de estrategias de gestión comunitaria influye en la percepción de efectividad a mediano y largo plazo, identificando puntos de inflexión en el ciclo de vida de las comunidades digitales. Esto requeriría el desarrollo de instrumentos que midan no solo resultados inmediatos, sino también efectos acumulativos en la retención y activación de miembros.
- **Validar escalas multicomponentes con múltiples informantes**: Para mitigar el sesgo de método común derivado del autoinforme, futuras investigaciones deberían incorporar perspectivas cruzadas, comparando las percepciones del responsable de marketing con las de clientes clave o empleados directamente involucrados en la gestión comunitaria. Esto permitiría triangular datos y reducir la varianza explicada por sesgos individuales.
- **Comparar contextos geográficos y culturales**: Ampliar el alcance de los estudios a regiones fuera de América Latina —como Europa del Este, Asia-Pacífico o mercados emergentes en África— para evaluar si las relaciones identificadas entre estrategias, recursos y percepción de efectividad son estables o varían según factores como la madurez digital de los mercados, las normas culturales de interacción en línea o los marcos regulatorios de protección de datos. Esto enriquecería el marco teórico con matices transversales.
- **Analizar el impacto de variables contextuales no exploradas**: Sería relevante indagar en cómo factores como el sector de actividad, el tipo de producto o servicio ofrecido, o incluso la antigüedad de la empresa modulan la relación entre estrategias de gestión comunitaria y efectividad percibida. Por ejemplo, comparar resultados entre empresas de servicios (donde la interacción es más directa) y empresas de bienes tangibles (donde la comunidad puede ser más instrumental).
- **Desarrollar modelos predictivos basados en machine learning**: Aprovechar técnicas de inteligencia artificial aplicada a datos cualitativos y cuantitativos para identificar patrones no lineales en la gestión de comunidades digitales. Estos modelos podrían ayudar a predecir no solo la efectividad percibida, sino también el riesgo de deserción de miembros o la emergencia de crisis reputacionales, permitiendo a las

empresas actuar de manera proactiva con recursos limitados.

REFERENCIAS

A, J. P. y Felisiya, M. M. (2025). The Impact Of Ai In Digital Marketing On Enhancing Customer Engagement. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *6*(4), 10532–10536.

Azka Syifaul Maula, Nur Vita Ristiana, Assmaa Guerra, Deo Renaldi Saputra, Elinda Novita Dewi y Sahal Hanafi (2026). Strengthening Digital Literacy for Micro, Small, and Medium Enterprises through Community-Based Training. *Journal of Community Service and Engagement*, *2*(1), 329–345.

Chen, X. y Zhang, G. (2022). Investigating the Impact of Customer Engagement on Customer Innovation Behaviors in Online Brand Communities. *Journal of Economics and Management Sciences*, *5*(1), p1.

Dubey, A. y Sainy, P. D. M. (2025). A STUDY ON THE INFLUENCE OF DIGITAL MARKETING ON CUSTOMER ENGAGEMENT. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *6*(11), 9976–9980.

Jiang, H. (2024). Research on Digital Transformation Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, *11*(1), 484–490.

Kembara Sopather, Rahmat Anugerah, Normand Armando Lampe y Bismart Arituan (2025). DIGITAL MARKETING STRATEGIES AND BUSINESS PERFORMANCE OF MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES (MSMES) IN INDONESIA: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Count : Journal of Accounting, Business and Management*, *3*(3).

Nur Zaeni y Abdullah Ade Suryobuwono (2026). Education on Revenue Increase Strategies and Business Sustainability through Digital-Based Promotion, Management Strengthening, and Business Innovation. *Siber Nusantara of Community Service Review*, *2*(2), 71–79.

Prakasa, Y. y Jumani, Z. A. (2024). Linking digital capability to small business performance: the mediating role of digital business transformation. *Cogent Business & Management*, *11*(1).

Rwekaza, G. D. (2024). Community Engagement in Natural Resources Management: A Review of Community-Based Natural Resources Management to Identify its Opportunities and Challenges in Tanzania. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *5*(3), 5889–5893.

Saeed Alasrani, S. A. y Wulandari, A. (2023). The Role of Customer Trust, Customer Perception, Customer Online Behavior, and E-Service Quality Towards Customer Preference on E-Market Place. *Jurnal Ekonomi*, *22*(2), 54–61.

Sahaya Raj J, D. A. (2025). Effectiveness of Social Media Marketing: Influencer Marketing and the Role of Online Communities in Customer Engagement and Brand Loyalty. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *IX*(VIII), 5356–5361.

Saura, J. R., Palacios-Marqués, D. y Ribeiro-Soriano, D. (2021). Digital marketing in SMEs via data-driven strategies: Reviewing the current state of research. *Journal of Small Business Management*, *61*(3), 1278–1313.

Saxena, N. (2025). REVOLUTIONIZING CUSTOMER ENGAGEMENT: AN IN-DEPTH EXPLORATION OF DIGITAL TRANSFORMATION'S IMPACT ON CUSTOMER EXPERIENCE. *GLOBAL JOURNAL FOR RESEARCH ANALYSIS*, 56–59.

Shi, W. (2024). Early-stage entrepreneurs' communicative strategies in managing knowledge ambiguity. *Journal of Small Business Management*, *63*(4), 1594–1622.

Sudeep Jain, S. J. (2026). Customer Perception towards Chatbot-Based Customer Services: An Empirical Study of Service Effectiveness and Satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, *10*(7).

Vig, S., Gupta, A. y Goyal, J. K. (2022). Customer Perception Towards Online Banking. *SSRN Electronic Journal*.

Vivek Sharma (2025). CRM Analytics in Banking: A Survey of Data-Driven Customer Engagement Tactics. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*, 125.

Watkins, N. (2021). Social Media, Employee Engagement, and Human Resource Management. *Journal of Education Human Resources*, *39*(1), 75–92.

Wicomb, D. R. (2026). A Strategic Model for Customer Relationship Management Implementation: Repositioning Call Centres as Drivers of Digital Customer Engagement. *International Journal of Management and Economics Invention*, *12*(03).

Yan, H. y Lv, J. (2022). Analysis of Intelligent Optimization and Allocation of Human Resources in Media Operation Management. *Mobile Information Systems*, *2022*, 1–11.