



# Valoración de servicios *online*: el *community manager* de las empresas de banca, seguros y AFP

Sergio Cuervo  
Diego Ferreyros  
Carla Urbano  
Renato Vargas  
Diana Wong



**Valoración de servicios *online*:**  
**el *community manager* en el sector banca, seguros y AFP**

**Valoración de servicios *online*:  
el *community manager* en el sector banca,  
seguros y AFP**

Sergio Cuervo • Diego Ferreyros • Carla Urbano  
Renato Vargas • Diana Wong



ESAN/Cendoc

CUERVO, Sergio ; FERREYROS, Diego ; URBANO, Carla ; VARGAS, Renato ; WONG, Diana

*Valoración de servicios online: el community manager de las empresas de banca, seguros y AFP.* – Lima : Universidad ESAN, 2014. – 140 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 46)

REDES SOCIALES / SERVICIOS AL CLIENTE / SERVICIOS FINANCIEROS / ESTUDIOS DE CASOS / PERÚ / LIMA

HM742 C84

ISBN 978-612-4110-37-5

**Valoración de servicios *online*: el *community manager* de las empresas de banca, seguros y AFP**

Serie Gerencia para el Desarrollo 46

ISSN de la serie: 2078-7979

© Sergio Cuervo, Diego Ferreyros, Carla Urbano, Renato Vargas, Diana Wong, 2014

© Universidad ESAN, 2014

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, enero del 2015

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2015-01130

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual	15
1. La revolución social de Internet, el cambio en la empresa	15
1.1. Atención y satisfacción del cliente	15
1.2. Las nuevas expectativas de los clientes	16
2. El cibernauta empoderado, la evolución del consumidor	18
3. El <i>community manager</i> en teoría	19
3.1. Definición	19
3.2. Funciones	21
3.3. Reputación <i>online</i> y relaciones públicas: el <i>community manager</i> como comunicador	22
3.4. <i>Branding 2.0</i> : el <i>community manager</i> como gestor de marca	24
3.5. <i>Social CRM</i> : el <i>community manager</i> como administrador de la relación con el cliente en el mundo virtual	25
3.6. Desarrollo de comunidades: el <i>community manager</i> como socializador	26
3.7. Retroalimentación: el <i>community manager</i> como apalancador de la información del consumidor	28
3.8. Perfil profesional	29
4. El <i>community manager</i> en acción	29
4.1. Su mundo: la web 2.0	30
4.2. Las herramientas de la web 2.0	31
4.3. Las redes sociales	31
4.4. Medición de resultados	33

Capítulo 2. Marco contextual	37
1. El desarrollo de la web 2.0 en el Perú: redes sociales y otros medios	37
2. El <i>community manager</i> en el Perú	41
3. Derechos del consumidor y legislación sobre Internet en el Perú	42
4. Marcas destacadas de banca, seguros y AFP en el Perú	43
Capítulo 3. Metodología de la investigación	47
1. Proceso metodológico	47
2. Recolección de datos	48
2.1. Fuentes secundarias	48
2.2. Fuentes primarias	49
3. Fase cualitativa	50
3.1. Procesamiento de la información	50
3.2. Diagrama de influencias	52
4. Fase cuantitativa	52
4.1. Elaboración del cuestionario	54
4.2. Selección de la muestra	54
4.3. Análisis de validez del cuestionario	55
4.4. Procesamiento de datos	56
4.5. Análisis factorial	56
4.6. Análisis de fiabilidad	68
Capítulo 4. Valoración de los servicios del <i>community manager</i> de las empresas de banca, seguros y AFP	71
1. Análisis cualitativo	71
1.1. Web 2.0	75
1.2. Formación y perfil del <i>community manager</i>	75
1.3. Funciones del <i>community manager</i>	75
1.4. Gestión del <i>community manager</i> en el Perú	79
1.5. Estrategia de la empresa	79
1.6. Valoración del <i>community manager</i>	82
1.7. Indicadores de gestión	82
1.8. CRM digital	83
1.9. Generación de valor	83
1.10. Reputación <i>online</i>	83

1.11. PR digital	86
1.12. Canal de atención	86
1.13. Ventaja competitiva	86
1.14. <i>Branding</i>	86
1.15. Redes sociales	89
2. Análisis cuantitativo	90
2.1. Perfil del encuestado	90
2.2. Percepción sobre las variables en investigación	96
2.3. Identificación de los factores críticos	102
Capítulo 5. Modelo de gestión del <i>community manager</i>	113
1. Perfil del servicio esperado en el canal digital	113
2. Perfil del cliente	115
3. Modelo de gestión propuesto	118
Conclusiones	123
1. Discusión	123
2. Conclusiones	128
3. Recomendaciones	130
3. Futuras investigaciones	130
Bibliografía	133
Sobre los autores	139

## Introducción

---

En los últimos años el uso de Internet y los medios digitales ha tenido un crecimiento exponencial a escala nacional y regional con el resultado de que la población peruana usuaria de Internet, tanto en el hogar como en el trabajo, aumentó un 15% durante el último año. Esto se tradujo en 600,000 nuevos usuarios, según ComScore, compañía estadounidense especializada en investigación de marketing en Internet.

El comportamiento del consumidor y la forma de comunicarse con sus pares y con las empresas proveedoras de productos y/o servicios han evolucionado debido a la accesibilidad de la información y a la penetración del uso de dispositivos móviles y *smartphones*, lo que le ha permitido convertirse en un «prosumidor» (productor y consumidor de información).

Ante este escenario, las empresas han tomado la iniciativa de instaurar el cargo de *community manager*, es decir, el encargado de monitorear las comunicaciones en los canales *online*. Cada vez es mayor la intensidad de la interacción de las empresas pertenecientes al rubro banca, seguros y administradoras de fondos de pensiones (AFP), debido a la naturaleza de su negocio y a los intereses económicos del consumidor. Según la agencia peruana especializada en consultoría de prensa, relaciones públicas (PR, por su sigla en inglés) *online* y redes sociales Community, lideran la interacción de la marca con sus clientes la aseguradora La Positiva, con aproximadamente un 55%, Scotiabank con un 21% y Profuturo con un 19%.



Este hecho ha permitido a esas compañías reducir costos en la comunicación con los clientes, y mejorar la imagen y la reputación de la marca en menor tiempo que a través de los medios tradicionales. Sin embargo, según Juan Alberto Moreno, director de Community: «... solo cuatro de cada 100 seguidores que dan *like* [«Me gusta»] a las páginas de empresas realmente interactúan con los contenidos que estas publican» (Moreno, 2012).

Este dato refleja la poca interacción de las personas con las empresas en el canal *online* y puede interpretarse como una insatisfacción por el servicio brindado o poca utilidad de la información o el contenido que las empresas colocan en este canal para el usuario. Esto lleva a pensar que las empresas no están considerando una estrategia en las redes sociales y otras herramientas de la web y que la posición del *community manager* no está bien orientada, lo que hace que se pierda una valiosa oportunidad de conectarse con los clientes actuales y potenciales.

El principal estímulo para desarrollar la presente investigación es contribuir al incremento del conocimiento de las empresas del sector financiero (banca, seguros y AFP) sobre las posibilidades que ofrece el puesto de *community manager*, las nuevas tendencias y las oportunidades de comunicación que otorga la tecnología para mantener la interacción y la comprensión del consumidor 2.0 para obtener una ventaja competitiva.

En esta perspectiva, busca responder tres interrogantes: ¿cuál es el papel del *community manager* en esas empresas?, ¿cuáles fueron los motivos que las orientaron a contar con un *community manager* en sus organizaciones? y ¿qué factores de servicio valora el cliente *online* de Lima sobre la atención del *community manager* de las empresas de banca, seguros y AFP?

Especialmente en relación con este último tema se busca aportar al sector financiero un conocimiento profundo sobre el cliente *online* de Lima y sus expectativas de relación con las empresas, de manera que puedan reorientar su enfoque en ese canal y aprecien mejor y aprovechen la potencialidad del puesto de *community manager*. Esto es, brindar a las organizaciones la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva con base en la información teniendo al *community manager* como elemento clave.

La investigación recurrió a fuentes primarias y secundarias. En una primera fase se realizó un análisis cualitativo iniciado con una revisión de la información existente en libros, revistas especializadas y otros documentos, lo que permitió formular un esquema preliminar del tema de estudio. Luego de este paso, el esquema se perfiló mediante una guía para entrevistas a expertos sobre web 2.0, concepto del *community manager*, necesidad de las empresas, formación y perfil, sector y orientación al cliente, *branding* 2.0, reputación *online*, métrica, rentabilidad y percepción sobre el escenario; y con una batería de entrevistas en profundidad a expertos que evaluaron la situación de las empresas de banca, seguros y AFP y su evolución con el desarrollo del *márketing* digital.

En una segunda fase se elaboró una encuesta a clientes *online* del sector financiero para realizar el análisis cuantitativo. La encuesta, que comprendió tres módulos (variables demográficas, perfil del usuario y variables críticas de investigación), se aplicó a 132 entrevistados, con preguntas sujetas a una escala de Likert de 7 niveles, y a clientes de banca, seguros y AFP, como base de un análisis factorial y de clústers.

Los resultados encontrados apuntan a ofrecer a las empresas criterios para brindar una mejor atención en los canales digitales, y en el tiempo esperado por el cliente, sin tener que incrementar su presupuesto al aprovechar las bondades de las nuevas tecnologías.

El libro se encuentra organizado en cinco capítulos:

- El primer capítulo expone el marco conceptual de la investigación, centrado en los cambios en la empresa y el cliente por efecto del extraordinario desarrollo de Internet, circunstancia en la cual nace la figura del *community manager*.
- El segundo capítulo presenta un marco contextual sobre el *community manager*, la web 2.0 y las normas sobre Internet en el Perú, y una reseña de las principales marcas *online* en banca, seguros y AFP.
- El tercer capítulo da cuenta de la metodología utilizada para la investigación, poniendo énfasis en el proceso seguido, los medios de recolección de datos utilizados y las herramientas para el procesamiento y el análisis.

- El cuarto capítulo identifica los factores de servicio que valora el consumidor *online* sobre la atención del *community manager* en las empresas de los sectores banca, seguros y AFP, a través del análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados encontrados.
- El quinto capítulo propone un modelo de gestión del canal digital para fidelizar y atraer a los clientes, basado en una estrategia que tenga como *input* el conocimiento del perfil y las preferencias de los clientes *online*. Con este fin esquematiza el perfil del servicio esperado en el canal digital y el perfil del cliente diferenciado por clústers.

Finalmente, se expone una discusión sobre los hallazgos de la investigación y se proponen futuras investigaciones relacionadas.

# 1

---

## Marco conceptual

En este capítulo se resumen los cambios en la empresa y el cliente como resultado del extraordinario desarrollo de Internet y se define la figura del *community manager* desde el punto de vista teórico y práctico como «... la voz de la empresa hacia al cliente y la voz del cliente dentro de la empresa» (Bensen, 2009: 1).

### 1. La revolución social de Internet, el cambio en la empresa

Las organizaciones buscan obtener una ventaja competitiva por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo que en esta era del conocimiento no solo se debe adquirir la información sino gestionarla de manera eficaz y brindar a los clientes una propuesta de valor diferenciada. No es un secreto que en la actualidad resulta más difícil retener y complacer a los clientes dentro de un mundo que se torna digital de manera acelerada y en el cual el consumidor tiene la posibilidad de informarse, comparar, criticar y expresar sus opiniones sobre los productos y los servicios que consume, con Internet como la plataforma en la que ocurre esta interacción.

#### 1.1. Atención y satisfacción del cliente

La atención al cliente es un punto clave porque es el centro de muchos factores resultado de esta interacción: influye en la percepción de marca, en la

reputación de la empresa, en la recompra, en la existencia de comentarios positivos o negativos, en la obtención de lealtad y, en general, es parte del engranaje del desarrollo exitoso de una marca, la venta de sus productos y la satisfacción al cliente; de tal manera que «... un excelente servicio al cliente no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fantástico» (Alet, 2004: 151).

Por ello es necesario definir estratégicamente un mecanismo de atención al cliente, cualquiera sea el rubro del negocio, y llevarlo a operar con excelencia en la práctica, con una alta calidad. De esta manera se crea valor para el cliente y los impactos en las percepciones y las acciones mencionadas son todos positivos y beneficiosos:

El valor se puede crear a partir de las funciones del producto, pero también en la prestación del servicio y en cualquier actividad que represente beneficios o menores costes en la perspectiva e intereses del cliente (Alfaro, 2004: 3).

Para que una empresa logre la mayor atención posible es necesario que conozca a su cliente, ya que el valor lo determina este, no las personas que trabajan en la organización. El cliente es quien define si un servicio es o no de calidad:

La calidad de servicio es 'la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal' (Alet, 2004: 148).

Por ello es importante entender al cliente, de manera que se pueda llegar a conocer sus expectativas.

## **1.2. Las nuevas expectativas de los clientes**

En la actualidad es de suma importancia para las marcas que están en los medios sociales entender qué esperan los clientes de este canal y qué expectativas de servicio son las que generan mayor valor al consumidor.

Según el estudio llevado a cabo en Estados Unidos de América (EUA) por la corporación informática Oracle sobre Views of Live (perspectivas

de vida) (Oracle, 2012), en el cuarto trimestre del 2011 el 73% de los seguidores de marcas en los medios sociales esperaban que estas les ofreciesen información de la marca y servicio posventa. El estudio informaba también que la mitad de los usuarios en Facebook y ocho de cada diez usuarios en Twitter tenían expectativas de recibir respuesta por parte de la marca ante consultas o reclamos en un periodo menor a un día. Además, los clientes también siguen a sus marcas para obtener información sobre sus productos y mantener una relación con la empresa más personalizada (llamada *one-to-one*).

Por otro lado, según el diario digital español *PuroMarketing*: «... los consumidores esperan que la atención al cliente en redes sociales sea mucho más rápida» (PuroMarketing, 2013a). El 92% de los consumidores que presenta algún problema con una marca otorga mayor importancia a que la compañía tome con seriedad el problema y lo pueda solucionar; después de esto, la velocidad de respuesta es un tema importante a considerar ya que los consumidores esperan que estos medios sean más rápidos que la página web o el correo electrónico.

Aspecto importante que *PuroMarketing* considera debe ser tomado en cuenta es que: «... los usuarios esperan que su *feedback* [retroalimentación] social les sea reconocido por las empresas» (PuroMarketing, 2013b). Sobre este punto cita un estudio de JWT / OgilvyAction y EXPO que revela que el 25% de los consumidores que interactúa digitalmente con las empresas lo hace por lo menos una vez a la semana con la marca, estos consumidores son llamados Brand Connected Consumers (BCC), o consumidores conectados con la marca. Así, el 80% de los BCC cree que los aportes y las opiniones que realizan en la página social de una marca deben ser reconocidos y el 75% de ellos comparte opiniones y comentarios sobre dichos aportes.

Si bien es importante considerar las necesidades del cliente en este canal y qué esperan del tipo de servicio, las empresas también deben tener claro cuál es el potencial retorno que les generan los medios sociales para aprovechar este canal como un medio para fidelizar clientes. No es un secreto que un cliente fiel y comprometido con la marca se considera un «embajador», por lo que es muy probable que recomiende el servicio y/o los productos de la marca ante su comunidad.

## 2. El cibernauta empoderado, la evolución del consumidor

El escenario actual responde a las necesidades y a las exigencias del consumidor del siglo XXI, miembro de una sociedad que ya no se conforma con escuchar y aceptar lo que las empresas pretenden imponer. Por el contrario, ser «cibernauta» (navegador en Internet) le permite alzar su voz y hacerse escuchar, opinar, influir y tener el poder de ser atendido por las organizaciones:

... podemos ir diciendo adiós al consumidor inocente –si es que alguna vez existió como tal– que percibía la publicidad como una fuente de información aséptica que le guiaba hasta el lugar de la estantería donde se encontraban los productos que debía adquirir (Gil & Romero, 2008: 12).

Los consumidores actuales son parte de la Generación M, que se caracteriza por «... ser multimedia, utilizar varios medios al mismo tiempo y estar muy acostumbrada a trabajar en movilidad» (De Haro, 2010b: 30). La conectividad, junto a esta nueva actitud del consumidor, ha dado origen al «prosumidor», término que resulta de combinar ‘consumidor’ con ‘productor’, y define una nueva postura hacia el consumo. El consumidor ahora también es productor: productor de contenido, información, mensajes, ideas, conocimiento y productos.

El prosumidor «... cuenta con opciones ilimitadas de elección de productos, de posibilidad de comparación entre ellos, de acceso a las opiniones de otros compradores, de influencia sobre fabricantes y anunciantes» (Alonso, 2008: 62). Basta con detenerse en el proceso de compra y analizar cómo la web 2.0 reinventa cada paso de la toma de decisiones:

Como medio de comunicación, se convierte en una fuente de estímulos para el consumidor. Facilita el proceso de búsqueda de información y permite la comparación de alternativas de una forma más rápida y a menor coste. Como canal, es el punto de venta con mayor crecimiento en cuota. Por último, en el proceso de evaluación post compra, permite compartir opiniones y experiencias, que a su vez serán utilizadas por otros en su proceso de búsqueda de información y valoración de alternativas (Serra & Manzano, 2010: 75).

Ante este escenario queda claro que las empresas que quieran ser exitosas, o solo mantenerse en el mercado, deberán conocer y adaptarse a las

exigencias y las expectativas del nuevo cliente prosumidor, considerando los cambios que definen esta nueva era; ya que, hoy más que nunca, este consumidor define su modo de pensar y actuar.

### 3. El *community manager* en teoría

La figura del *community manager* aparece con la evolución de Internet y las nuevas tecnologías ante la necesidad de las empresas de estar donde los consumidores están, de buscar una nueva forma de posicionarse y comunicarse. En un contexto de interactividad y proactividad en el cual las personas participan e influyen sobre el consumo de otras, donde todos pueden ser escuchados y el mundo está conectado, las marcas empiezan a necesitar un portavoz que forme parte de la comunidad, busque relacionarse y obtenga provecho de este escenario.

Hoy en día, en el mundo del márketing el *community manager* es uno de los temas más importantes, no una cuestión de moda. Los profesionales de esta actividad dan cuenta de la importancia de este nuevo agente y la necesidad de su actuación para lograr los objetivos propuestos de la organización.

#### 3.1. Definición

¿Qué es exactamente un *community manager*? Gracias a los expertos contamos con algunas definiciones:

- Para Marc Cortés, profesor de Esade y director de Consultoría, Márketing y Comunicación de la agencia Roca Salvatella, y Chema Martínez-Priego, consultor de comunicación estratégica en la agencia de nuevas tecnologías Secuoyas:

El *community manager* es el eslabón entre el logotipo y los usuarios [...] es la persona que se relaciona directamente con el cliente/usuario y defiende sus derechos legítimos, sus opciones dentro de la comunidad y sus intereses (Cortés & Martínez-Priego, 2010: 21).

- Para el Lexicon del *Financial Times* (FT), diccionario web del reconocido diario de economía y negocios de Londres:



Un ejecutivo en la compañía que actúa como embajador de la compañía o marca en la web. El *community manager* construye y monitorea múltiples comunidades generadas en blogs [bitácoras en línea], foros, redes sociales, etc. Él o ella se convierte en la voz autorizada de la compañía (FT, 2013).

- Para la Asociación Española de Responsables de Comunidades On-Line (Aerco):

Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos (Aerco, 2011: 44).

- Para el presidente de Aerco, José Antonio Gallego:

Quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y de ser el nexo de unión entre sus necesidades y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de *social media* (Aerco, 2011: 43).

- Para David Coghlan, profesor del Trinity College de Dublín:

... es el [responsable del] arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros *online* en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una página de *fans* en Facebook [...]) Es el rostro de la marca (citado por Falla Aroche, 2010).

- Para Palmira Ríos, Social Media Manager de la empresa Genetsis:

... la persona encargada de construir, hacer crecer, gestionar y dinamizar comunidades alrededor de una marca o causa. Es un nexo entre esa «marca» o «causa» y el usuario (Aerco, 2011: 44).

Todas estas definiciones coinciden en varios aspectos, incluso repiten ideas aunque expresadas en forma diferente (tabla 1.1).

Tabla 1.1. *Definiciones de community manager*

Definición	Variables	Conceptos
Cortés y Martínez-Priego	Nexo entre cliente y empresa (o marca)	<i>Social CRM</i>
	Defensor de la relación entre cliente y empresa	Reputación Representante /intermediario
Financial Times	Nexo entre cliente y empresa (o marca)	<i>Social CRM</i>
	Cuidar y mantener la comunidad	Gestor de comunidad
	Experto de las herramientas de <i>social media</i>	Web 2.0 / <i>social media</i>
Aerco	Rostro de la marca	<i>Branding</i> (proceso de hacer y construir una marca)
	Nexo entre cliente y empresa (o marca)	<i>Social CRM</i>
	Defensor de la relación entre cliente y empresa	Reputación Representante / intermediario
	Conocedor de clientes y objetivos de la empresa	Estrategia / márketing <i>Social CRM</i>
José Antonio Gallego	Cuidar y mantener la comunidad	Gestor de comunidad
	Nexo entre cliente y empresa (o marca)	<i>Social CRM</i>
David Coghlan	Experto de las herramientas de <i>social media</i>	Web 2.0 / <i>social media</i>
	Gestión eficiente de la comunicación	Relaciones públicas
Palmira Ríos	Rostro de la marca	<i>Branding</i>
	Gestionar y hacer crecer la comunidad	Gestor de comunidad
	Nexo entre cliente y empresa (o marca)	<i>Social CRM</i>

Fuente: Cortés & Martínez-Priego, 2010; Aerco, 2011; Falla Aroche, 2010.  
Elaboración propia.

Con base en estas definiciones se ha adoptado una propia: el *community manager* es la representación de la empresa o la marca en el ámbito digital y sus acciones giran en torno a las necesidades de esta y de la manera en la cual se relaciona con el consumidor de hoy en día, a la vez que es su voz dentro de la empresa.

Ahora que se conoce mejor a este personaje se profundizará sobre las tareas que desempeña para cumplir los objetivos de la empresa y/o de la marca y su perfil profesional.

### 3.2. Funciones

Las funciones que se le asignan al *community manager* son: comunicación, gestión de la marca, relación con el cliente, socialización/creación de contenido y retroalimentación de información a la empresa (tabla 1.2).

Tabla 1.2. *Funciones del community manager*

Función	Descripción	Conceptos
Comunicación	Es responsable de mantener comunicación constante con las personas y saber gestionar la percepción y/o los sentimientos que tienen hacia una marca o una empresa. Debe saber escuchar y registrar lo que se dice de la marca en la web 2.0 para mejorar el posicionamiento de la empresa.	Reputación y relaciones públicas
Gestión de la marca	Es responsable de establecer un vínculo entre la marca y los consumidores, no es solo un símbolo sino que puede generar sentimientos en las personas. Razón por la cual «las formas en el trato, el tono, la velocidad de respuesta, etcétera, son puntos clave» en su trabajo (Cortés & Martínez-Priego, 2010: 23).	<i>Branding</i>
Relación con el cliente	Es el rostro de la empresa en la red. La web 2.0 es un portavoz de los consumidores, por lo que debe tener un amplio conocimiento del producto o el servicio para poder atender cualquier consulta o reclamo de los consumidores, lo que ayudará a generar confianza y fidelización con la marca.	<i>Social CRM</i>
Socialización / creación de contenido	Es un socializador, debe fomentar la participación de los miembros de la comunidad para que esta siga manteniendo contacto con la marca y no pase mucho tiempo sin que sepa algo de ella o de un tema relacionado con su concepto. Es un creador de contenido relevante para los usuarios, que los motive a compartir, opinar, crear sobre lo creado y así activarlos para que la comunidad funcione.	Desarrollo de comunidades
Retroalimentación de información	Es el nexo entre la comunidad y la empresa. Debe hacer fluir la información obtenida de los medios sociales, mediante informes de actividad de las comunidades, información de primera mano, clara y consolidada, a los encargados de los principales departamentos de la empresa, que la utilizarán para detectar oportunidades de mejora, reforzar buenas prácticas, orientarse hacia el cliente, de manera que puedan incrementar el valor de su gestión.	Información apalancadora

Elaboración propia.

### 3.3. Reputación *online* y relaciones públicas: el *community manager* como comunicador

Gracias a Internet las empresas tienen la capacidad de conectarse con los usuarios en tiempo real, no solo para el intercambio de información sobre sus productos y/o servicios, sino también para gestionar su reputación y relación con el público. El área encargada de las relaciones y

las comunicaciones de cualquier empresa tiene ahora la oportunidad de responder y defenderse inmediatamente ante cualquier mención en línea de la marca, aclarando su posición respecto de un asunto determinado, y trasladar correctamente los mensajes de la empresa hacia los usuarios.

Se debe comprender que gestionar las interacciones de los usuarios con la marca en los diferentes canales de comunicación que ofrecen los medios digitales es un trabajo a tiempo completo y no necesariamente utiliza el mismo mecanismo que los medios tradicionales. Es aquí donde aparece el *community manager* quien, entre otras funciones, será el portavoz y el defensor de la marca y de la empresa.

Para ello debe aprovechar el alcance que le ofrecen las plataformas de Internet. Con las diferentes redes en línea podrá difundir información relevante y a través de seguidores y *fans* podrá llevar el mensaje de la marca a millones de personas de manera instantánea, los que se reproducen por el efecto de la «viralidad» (capacidad de muy rápida reproducción en la red).

Tan importante como brindar de manera continua información a los usuarios es monitorear los resultados de esta comunicación. Por ejemplo ¿están hablando de las últimas noticias?, ¿cuántos?, ¿dónde?, ¿cada cuánto tiempo?, ¿las discusiones son positivas o negativas?, etc. Esto ayuda a determinar si los resultados de esa interacción son beneficiosos para la marca y si están impactando de manera positiva en los objetivos trazados por la empresa.

Todo este esfuerzo de relaciones públicas de una empresa en Internet tiene un objetivo primordial: mantener u obtener una buena reputación:

La gestión de la reputación en línea consiste en escuchar las afirmaciones negativas o incorrectas que se realizan sobre la marca, o uno de sus productos o servicios y, cuando sea necesario, aclarar las cosas utilizando los mismos canales (Blanchard, 2012: 183).

Si bien el *community manager* es responsable de gestionar la comunicación y la reputación de una empresa en la web social, no debe estar desligado del equipo de relaciones públicas de medios tradicionales. Todo mensaje, se presente donde se presente, debe estar alineado para reforzar el efecto y no crear confusión.

### 3.4. Branding 2.0: el *community manager* como gestor de marca

El objetivo del *branding* es «... crear una experiencia relevante para el cliente en la que las emociones cobran especial protagonismo y en la cual conceptos como identidad e imagen van de la mano» (Saracco, 2007: 34).

Como señala Iván Pinto, en un artículo de la revista *Leadership*:

Una marca debe reconocerse como una mezcla compleja de características que crean una identidad única y diferenciada para un producto o servicio, ello debe transmitirse bajo todos los aspectos para evitar marcas con personalidades múltiples (citado en Tolentino, 2011: 46).

Esa proyección, coherente gracias a los esfuerzos del *branding*, humaniza a las marcas y logra que se creen este tipo de nexos, relaciones que se sustentan en la reciprocidad: la marca se preocupa por conocer a sus clientes para ofrecerles productos y servicios que cumplan sus requisitos y generen experiencias que vayan más allá de la transacción y del uso de los bienes; por su parte, los consumidores adquieren los productos de la marca, hablan bien de ella e, incluso, llegan a volverse *fans* y hasta a enamorarse de ellas.

Las nuevas tecnologías, en especial Internet y los dispositivos móviles, han intensificado la exposición de las marcas ante las personas al crear un punto de contacto permanente. Si la experiencia de marca ocurre las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, es sensato invertir mayor esfuerzo en el *branding*, que en esta época ha encontrado su verdadera dimensión y relevancia. Las empresas que han entendido esto apuestan por un *community manager* para hacerse responsable de esa tarea.

Si el *branding* es entendido como la manera en que se relacionan marca y consumidor y el vínculo emocional que se crea a partir de constantes interacciones, el *community manager* tendrá un ininterrumpido trabajo para hacer que esta relación devenga en una conexión sentimental positiva y empática.

El *branding* no cambia su esencia ni su misión, es el mismo de siempre, pero ahora es consciente de que los medios digitales han transformado la forma en que las personas se relacionan con las marcas y debe desarrollarse en este nuevo y complejo escenario a través de la figura del *community manager*.

### 3.5. Social CRM: el *community manager* como administrador de la relación con el cliente en el mundo virtual

El CRM (sigla en inglés de Customer Relationship Management) es una filosofía de gestión orientada al cliente, la cual requiere alinear los procesos del negocio, establecer políticas centradas en el consumidor y obtener información completa de cada cliente con el objetivo de mejorar la relación con este, reteniéndolo, fidelizándolo y utilizando esta información para identificar clientes potenciales. Resumiendo: «... es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad» (Swift, 2002: 12).

Con la evolución en el uso de la tecnología, las formas de comercializar y negociar con los clientes están cambiando. Aparece entonces el *e-CRM*, el proceso empresarial integrado mediante el uso de la tecnología de Internet para la gestión electrónica de las relaciones con los clientes. Las funciones del *e-CRM* están divididas entre todas las divisiones que interactúan para la satisfacción del cliente, por lo que trabajar con una acción táctica no tendría impacto sino que se debería trabajar una estrategia integrada, en la que el *community manager* sea parte importante de la cadena (tabla 1.3). Estas acciones están automatizadas y permiten a los clientes entablar una interacción con la empresa las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana.

Tabla 1.3. Funciones de la gestión electrónica de las relaciones con el cliente

Área	Front Office	Back Office
Ventas	Clientes enfocados al comercio electrónico y a un catálogo interactivo	Fuerza de ventas automatizada y productos con base de datos
Márketing	Relaciones CRM	Extracción de datos de clientes
Servicio al cliente	Autoservicio del cliente	Comunicaciones y gestión (interacción) del servicio de atención al cliente
Investigación y desarrollo	<i>Feedback</i> directo con el cliente	Conocimientos del producto integrado en la base de datos
Distribución y canales de suministro	Información directa sobre las transacciones	Sistemas de gestión integrados

Fuente: Web Associates, 2001.  
Elaboración propia.

El *community manager* mantiene una interacción continua con los clientes, lo que hace que se sientan escuchados, comprendidos e importantes para la organización. Con el apoyo de los nuevos medios de comunicación digitales aparecen nuevos espacios sociales, por lo que el CRM se reinventa y a la gestión electrónica se le suma la de los medios sociales. Nace así el concepto de *social CRM*: «Es ser capaces de combinar lo que la empresa sabe de sus clientes a través de su propio sistema CMR con el volumen de información que comparten en las plataformas sociales» (Blanchard, 2012: 131).

Por lo tanto, es el área de participación del *community manager*.

El Social CRM explota toda esta información que puede ser utilizada, entre otros, por los equipos de marketing y ventas para, conociendo estas conversaciones, crear mensajes apropiados y eficaces, unirse de manera inmediata a las conversaciones de los clientes y ofrecerles valor en términos de información y soluciones (Raga, 2011: 50).

En las redes sociales se actualizan los contenidos inmediatamente, generan gran cantidad de información que puede ser recogida, analizada y aprovechada por un *community manager* como nexo entre el cliente y la organización (figura 1.1).

### **3.6. Desarrollo de comunidades: el *community manager* como socializador**

El *community manager* será quien fomente la participación y la comunicación dentro de las comunidades, para ello tiene que tener ciertas aptitudes para poder relacionarse con los usuarios en un ambiente de confianza:

Debe caracterizarse por la capacidad de escucha, la reflexión, la cercanía, la transparencia, la empatía y la modestia, ya que el foco de atención está en la comunidad, no sobre él. Al ser responsable de relacionarse con las comunidades virtuales de una institución, tiene que poseer la habilidad de socializar con sus usuarios con humildad y receptividad (Castelló, 2010: 11).

Bajo este perfil, el *community manager* deberá actualizar y crear contenido de valor para dinamizar la comunicación dentro de las comunidades, y así tener una circulación constante sobre la marca o el producto de la empresa.

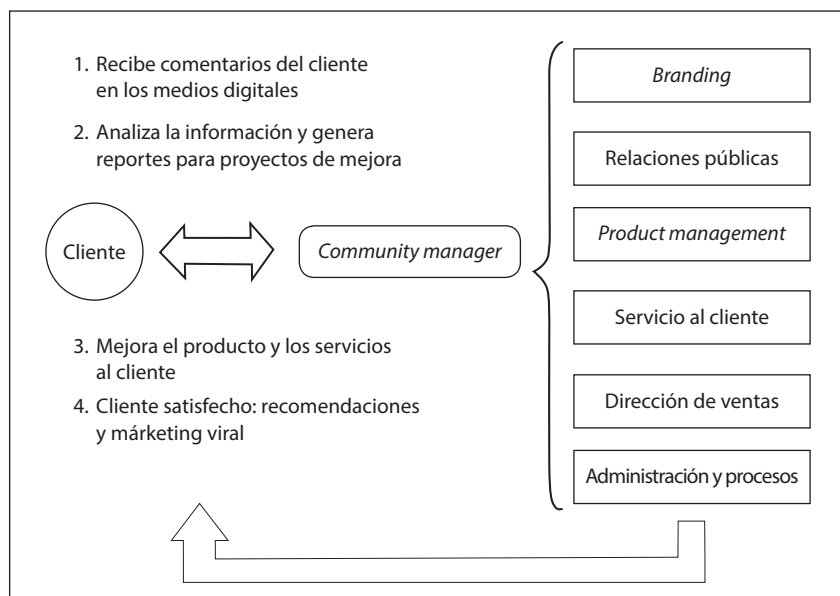


Figura 1.1. Relación del *community manager* con el cliente y la organización

Fuente: Blanchard, 2012.

Elaboración propia.

Esto, a su vez, ayudará a entrar en contacto con líderes de opinión y de tendencias y «blogueros» (escritores de bitácoras en línea) que puedan mantener y llevar el mensaje de la marca a más usuarios con un mayor grado de confianza, lo cual finalmente generará más información sobre el producto, competencia, sector, tendencias, etc., que el *community manager* recopilará para analizar y actuar en consecuencia: «El *community manager* será el responsable de detectar las necesidades funcionales y sociales de cada uno de los miembros o grupos que aparezcan a lo largo del tiempo» (Cortés & Martínez-Priego, 2010: 23).

Saber escuchar a la comunidad es esencial, principalmente a los más activos, ya que cumplen el rol de líderes y pueden reflejar el sentir de la mayoría. Tiene que estar pendiente de cada comentario, sobre todo aquellos repetidos, para tratar de anticipar los requerimientos que los consumidores quieren hacer a sus marcas. Es una importante fuente para encontrar oportunidades antes que la competencia y obtener ventajas competitivas, a la vez que satisfacen a sus clientes.



La profesora Carmen Silva Robles afirma:

Una vez creadas las comunidades ha de saber dinamizarlas y darles contenido para convertirlas en espacios dinámicos, fomentando la participación. Al mismo tiempo, ha de localizar oportunidades entre los usuarios para conectar a los miembros de las comunidades entre ellos (Silva, 2012: 206).

En conclusión, el *community manager* no termina su gestión dentro de la comunidad con la creación de contenidos, también tiene que desarrollar un espacio de interacción entre los usuarios y, en ese ambiente, encontrar oportunidades que pueda llevar a la empresa y, a su vez, generen nuevas estrategias.

### **3.7. Retroalimentación: el *community manager* como apalancador de la información del consumidor**

Las organizaciones buscan crear valor y entregarlo a los clientes por medio de una propuesta diferenciada. Sin embargo, la mayoría de compañías están acostumbradas a mejorar procesos, productos y servicios de acuerdo con criterios internos sin tomar en cuenta la voz del cliente en los medios digitales, que está al alcance de la mano, dificultando así encontrar el inicio y el horizonte de la estrategia en los *social media*: «Cuanto más sepa un negocio sobre las condiciones del mercado, sobre los gustos de los consumidores, sobre los éxitos y fracasos de su competencia, en mejor posición estratégica se encontrará» (Blanchard, 2012: 157).

Con este propósito, el *community manager* no debería preparar un plan de acción sin antes escuchar al cliente en los medios digitales, por lo que deberá encargarse de monitorear el contenido y las conversaciones de las redes sociales, las palabras claves y/o temas indexados en los motores de búsqueda más utilizados del mercado como Google, Yahoo y Bing, entre otros.

La información es poder: cuanto más sepa y cuanto más rápido lo sepa, antes podrá tomar una decisión inteligente sobre su siguiente movimiento y esto, integrado al programa de Social Media, otorga a la organización esa ventaja táctica fundamental (Blanchard, 2012: 160).

El *community manager* escucha, vigila, identifica oportunidades y ayuda al crecimiento del negocio. Empresas que no toman esto en cuenta corren el riesgo de quedar rezagados; por ello, tiene la responsabilidad de: «... gestión de las amenazas: la amenaza de la obsolescencia, la amenaza de perderse el próximo giro del mercado o avance tecnológico» (Blanchard, 2012: 161).

En este sentido, el *community manager* se encarga de realizar el *feedback* para la organización con base en la escucha activa de los clientes en los medios digitales, creando valor al cliente por medio de mejoras de la organización, siempre y cuando esta tenga una mentalidad y una cultura organizativa orientada al consumidor.

### 3.8. Perfil profesional

Ante todo lo repasado en este capítulo, por la complejidad de sus funciones se puede afirmar que un *community manager* debe tener:

Un perfil multidisciplinar, que sepa hablar todos estos lenguajes en mayor o menor medida. Perfil que, además, puede ayudarnos a gestionar crisis de comunicación, detectar oportunidades, y obtener el mayor valor de los clientes o miembros de la comunidad, convirtiéndolos en «apóstoles» o prescriptores (De Haro, 2010a: 75).

También es importante el contexto en el que se desenvolverá, por ello es recomendable que esté capacitado en cuanto al rubro, al mercado y a la empresa misma: «Debe tener experiencia en el sector, conocimientos reales de comunicación 2.0 y capacidad para entender los objetivos estratégicos de la empresa y traducirlos hacia la comunidad» (Aerco, 2011: 46).

No solo se le debe exigir una preparación teórica, académica: «Es necesario que sean *heavy users*, a título personal, de los medios que consideren apropiados» (Cortés & Martínez-Priego, 2012: 23). Tienen que desarrollar una experiencia de muchos años en páginas web, blogs, redes sociales, etc.

## 4. El *community manager* en acción

Ya se tiene claro qué es y qué hace un *community manager*, y qué elementos se deben considerar en su formación. Ahora se tratarán dos temas

directamente relacionados con su razón de ser: el escenario digital donde se desenvuelve, la web 2.0, y el sujeto con el que interactuará, el nuevo y evolucionado consumidor.

#### **4.1. Su mundo: la web 2.0**

En un principio, Internet era una fuente de lectura, un medio de comunicación unidireccional donde el contenido era emitido por programadores web y «... el navegante se dedicaba fundamentalmente a leer y a consultar información» (Alonso, 2008: 62). Sin embargo, en muy poco tiempo, comparado con otros medios, aparecieron nuevas formas de uso de la web: «Basada en comunidades de usuarios y en una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folksonomías (clasificaciones sociales), que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios» (Cortés & Martínez-Priego, 2010: 17).

Por lo tanto, se puede afirmar que la web 2.0 es la evolución de la primera era de Internet o una segunda generación. El desarrollo tecnológico hizo posible la construcción de un conjunto de herramientas que permiten la inclusión participativa de las personas que antes permanecían pasivas, generando una nueva plataforma de socialización. Fue este acontecimiento lo que en el 2004 Tim O'Reilly, especialista en el tema, pretendía explicar al acuñar la expresión web 2.0: «Hay una 'arquitectura implícita de participación', una ética de cooperación inherente, en la que el servicio actúa sobre todo como intermediario inteligente, conectando los extremos entre sí y aprovechando las posibilidades que ofrecen los propios usuarios» (O'Reilly, 2006).

En otras palabras, lo que O'Reilly quiso definir con el término web 2.0 es el desarrollo de una plataforma y sus aplicaciones que tienen como esencia la inteligencia colectiva, para que se desarrolle y expanda a medida que más personas participan. De esta manera, con la participación de cada vez más personas interactuando, colaborando, creando y compartiendo, se va generando comunidad. Comunidad entendida como: «... un grupo de personas que comparten intereses o un propósito sobre algo (producto, marca, servicio, cantante, programa de televisión, ciudad, enfermedad, etc.) y que tiene una sensación de pertenencia a ese grupo» (Benito, 2010: 37).

En el ámbito comercial, este híbrido entre desarrollo tecnológico y fenómeno social ofrece oportunidades para nuevas empresas basadas en innovadores modelos de negocios, con la característica de tener gran disponibilidad de información y una reducción de costos a diferencia de las empresas tradicionales. Pero también es una oportunidad para estas empresas que encontrarán en la web 2.0 «nuevos vínculos y vías de comunicación con sus clientes» (Gil & Romero, 2008: 65).

En cualquier caso, la web 2.0 pone a disposición de los usuarios plataformas y aplicaciones para su desarrollo que el *community manager* deberá conocer, manejar y aprovechar para alcanzar sus objetivos.

#### **4.2. Las herramientas de la web 2.0**

En la plataforma *online* se encuentra distribuida gran cantidad de información que se ha visto revolucionada por la posibilidad de sindicalizar los contenidos, por el cambio de fuentes de codificación web en XML, un lenguaje de marcas utilizado para almacenar datos en forma legible desarrollado por el World Wide Web Consortium y, en especial, el RSS (tabla 1.4). Las herramientas de la web 2.0 parten de esta lógica y se utilizan de acuerdo con las necesidades del consumidor *online*.

#### **4.3. Las redes sociales**

Una red social es un conjunto organizado de personas formado por dos tipos de elementos: seres humanos y conexiones entre ellos [...] Las redes sociales reales y cotidianas evolucionan orgánicamente a partir de la tendencia natural de toda persona a establecer relaciones y a hacer pocos o muchos amigos, a tener una familia grande o pequeña y a trabajar en lugares donde se establecen relaciones anodinas o acogedoras (Carreras & Jareño, 2012: 55).

El origen de las redes sociales se remonta a la teoría propuesta por el escritor húngaro Frigyes Karinthy en el cuento *Chains*, escrito en 1929. Esta teoría propone la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, siendo necesario un solo enlace para acceder a cualquier persona del planeta en tan solo seis «saltos», dado que esta estructura social formada por individuos tiene el propósito de relacionarse entre sí.

Tabla 1.4. *Herramientas de la web 2.0*

Herramienta	Descripción
RSS (Really Simple Syndication)	Permite las actualizaciones en tiempo real del contenido de los portales de mayor interés para el consumidor.
Folksonomía	Permite al cibernauta buscar información de una manera más rápida por medio de la identificación y/o clasificación del contenido por medio de <i>tags</i> [etiquetas] más utilizadas en la red y/o los buscadores de manera colaborativa.
Foro	Representa un espacio virtual en el cual un grupo de personas mantiene conversaciones en torno a un tema en común y específico, o bien acerca de cualquier tema de actualidad.
Wiki	Permite incorporar, modificar y eliminar contenido dentro de la web de manera sencilla, rápida y confiable, puesto que se puede ver las modificaciones anteriores y las personas que las realizaron.
Blog	Permite al usuario crear un sitio web alimentándolo con información creada por él mismo, compartiéndola en la red y actualizándola de manera periódica.
Microblogging	Permite enviar y publicar mensajes breves (140 caracteres), generalmente de solo texto. La información se muestra en la página del perfil del usuario y se envía también a otros usuarios que se han suscrito para recibirlas. La más conocida es Twitter.
Red social	Está estructuralmente formada por un grupo o grupos de personas que mantienen algún tipo de vínculo, pudiendo ser estos: amistosos, familiares, comerciales o sexuales, entre otros. La más usada en el mundo es Facebook.

Fuente: Blanchard, 2012.  
Elaboración propia.

Las redes sociales en Internet permiten crear comunidades de personas en línea que comparten gustos y actividades comunes y tienen el interés de explorar esas particularidades en otras personas. Además, tienen la posibilidad de compartir sus propias opiniones o pensamientos entre miembros o contar alguna experiencia.

En la actualidad existen gran número de redes sociales. No todas son populares, solo destacan las más usadas por la red social tradicional. Según Fernández Burgueño (2009) hay dos tipos de redes sociales: las analógicas, donde no intervienen Internet ni los sistemas electrónicos, y las digitales, las cuales requieren de un soporte tecnológico y de Internet. Esta clasificación es la más simple.

Sin embargo, así como el consumidor evoluciona, las redes sociales también se desarrollan y se empiezan a segmentar y/o especializar de acuerdo con los intereses de los usuarios. Fernández Burgueño (2009) señala que se pueden clasificar por:

- Público objetivo y temático (horizontales y verticales)
- Relaciones (humanas, contenidos, inertes)
- Localización territorial (sedentarias, nómades)

Estas redes sociales tienen distinta frecuencia de visitas por los cibernautas. Para determinar la popularidad y la frecuencia de visita de cada página se recurrió a las puntuaciones que entidades como Alexa y Google realizan sobre las estimaciones de visitas. Alexa es una subsidiaria de la compañía Amazon.com que provee información sobre las visitas y los enlaces relacionados de usuarios que tienen instalada la herramienta Alexa Toolbar; mientras que Google, a través de Pagerank, clasifica la importancia de las páginas web según valores del 0 al 10 en función a otras páginas enlazadas y a las visitas que recibe cada una (cuadro 1.1).

El uso de las diferentes redes sociales es un gran reto para las organizaciones que quieren estar presentes donde está su público objetivo. Las redes sociales son sin duda la principal herramienta del *community manager*, no solo por la gestión que tiene por hacer en este campo sino por su potencial para cumplir todos los objetivos de su misión.

#### 4.4. Medición de resultados

A diferencia de otros medios, la web 2.0 ofrece herramientas más certeras de medición. Los *community managers* tienen mayor certeza del progreso de su trabajo. Con mediciones exactas, multivariantes y diferentes enfoques, el análisis es más rico y exacto en información que antes gracias al desarrollo tecnológico: «Hay que ir midiendo de forma permanente si las acciones que se están llevando a cabo en las redes sociales están en consonancia con los objetivos marcados. Para este cometido también hay infinidad de herramientas y mediciones» (Rivero & De Andrés, 2011: 57-58).

La revista de negocios de la Universidad ESAN profundiza este tema en uno de sus artículos:

Cuadro 1.1. Clasificación y alcance de las redes sociales

Clase	Red social	Tipo	Descripción	Ranking Alexa	Google Pagerank
Horizontal	Facebook	Social	Es la red social más popular a escala mundial. Si fuera un país, sería el tercero con mayor población del planeta, actualmente tiene más de 900 millones de usuarios.	2	9
	QZONE	Social	Es la red social más popular en China. Cuenta con más de 500 millones de usuarios.	10	8
	Google+	Social	Es la red social de Google. Google+ integra servicios sociales como Google Perfiles y Google Buzz, entre otras aplicaciones. Tiene más de 100 millones de usuarios.	1	8
Vertical	Badoo	Social	Es una de las redes sociales enfocadas a un público deseoso por promocionar su vida con el fin de conocer gente y entablar una relación sentimental. Cuenta con más de 120 millones de participantes.	119	6
	Tuenti	Social	Es una red social por invitación, que se focalizó en la población española. Se usa principalmente por jóvenes estudiantes. Hoy en día hasta las empresas pueden crear perfiles y mostrar lo que ofrecen. Son más de 12 millones de usuarios, la mayoría españoles.	1008	9
	LinkedIn	Social / profesional	Es la red social para profesionales, es especialmente interesante para negocios B2B. Hay 135 millones de personas en el mundo que lo usan.	9	9
Contenido	Deviantart	Social / profesional	Es la red de referencia para diseñadores. Hay más de 10 millones de personas que lo usan.	139	7
	Delicious	Etiquetado	Servicio de marcadores sociales para guardar y compartir páginas web favoritas. Si una empresa se dirige al segmento juvenil y amante de la tecnología, esta red es un canal eficaz. Cuenta con más de 9 millones de usuarios.	412	8
	YouTube	Videos	Es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir videos. Un vídeo bien hecho con el título y el contenido adecuados puede tener un enorme impacto viral para la marca, sobre todo si alcanza el mayor número de visitas. Esta red social tiene alrededor de 500 millones de usuarios.	3	9
Nómada	Flickr	Imágenes	Es un conocido sitio de intercambio de fotos. Hay más de 50 millones de personas que comparten imágenes.	46	9
	Bebo	Social	Es la segunda red social en el Reino Unido en orden de popularidad. Tiene más de 7 millones de usuarios.	3798	6
	Foursquare	Geolocalización	Es un servicio de geolocalización que se integra a otros sitios web y servicios sociales. Lo utilizan más de 10 millones de personas.	826	9

Fuente: Fernández Burgueño, 2009.  
Elaboración propia.

Saber qué porcentaje de usuarios visitó una sola vez la web y cuáles lo hacen con frecuencia; la idea es descubrir cuáles son los *post* [publicaciones] más leídos y debatidos; determinar cuál es la tasa de rebote —usuarios que cierran la web durante los primeros cinco segundos— (Conexión Empresarial, 2011: 64).

Las herramientas de medida son los indicadores clave de desempeño o Key Performance Indicators (KPI). Miden un proceso y ofrecen diferentes alternativas de métricas de las cuales se derivan nuevos (y más específicos) KPI (tabla 1.5).

Tabla 1.5. *Métricas de éxito fundamentales*

Medida	Concepto	Cálculo
Interacción	Es el número de personas que responde a sus requerimientos de actuación dentro de una iniciativa de marketing específica.	Conversiones / Actividad
Compromiso	Es un cálculo aproximado del grado y la profundidad de participación que una persona despliega alrededor de una iniciativa de marketing.	Visitas x Tiempo x Comentarios x Comparticiones
Influencia	Es el poder relativo de una persona que puede afectar a otras en relación con una marca, un tema o un campo de pericia específico.	Volumen de contenido relevante x Comentarios x Comparticiones x Alcance
Defensores	Es una persona que actúa como defensor para una marca o una causa.	Influencia x Opinión positiva
Impacto	Es la capacidad de una persona para guiar el resultado de sucesos deseados en objetivos específicos, también conocidos como ROI (retorno de la inversión) de la campaña.	Resultados / (Interacciones + Compromiso)

Fuente: Lovett, 2012.  
Elaboración propia.

Con base en las métricas fundamentales citadas, y en la identificación de los objetivos a los que desea llegar utilizando los medios sociales, se pueden medir eficazmente las acciones de marketing social.

LA ATENCIÓN AL CLIENTE y la calidad percibida son fundamentales para el éxito de una marca y la reputación de una empresa. Las organizaciones deben tener muy presente esta realidad y conocer a sus clientes para poder preparar un modelo de atención *ad hoc* y gestionarlo eficazmente en el día a día.



El mundo de hoy ha evolucionado de tal manera que ya no solo es indispensable para las organizaciones estar presentes en los medios digitales, sino obtener la mayor cantidad de información que circula sobre su marca y productos en el entorno digital-social, analizarla y retroalimentarse para poder generar valor a través de la mejora de sus productos y servicios con base en las necesidades del cliente, es en este entorno que aparece la figura del *community manager* como nexo entre el cliente-empresa y la empresa-cliente dentro de un entorno digital.

La evolución a la web 2.0 es el punto de partida que permitió la creación de ese nuevo cargo dentro de las organizaciones, el que les ha permitido acercarse a los consumidores de manera tal que ha revolucionado la forma de comunicación, interacción y medición en el entorno digital. En este sentido, es necesario para las empresas estar permanentemente preparadas ante una nueva evolución de la relación entre los medios digitales y los consumidores ya que puede afectar directamente la conexión hoy lograda.

Debido al papel fundamental que cumple el *community manager* al relacionar directamente a la empresa con el cliente, al interactuar con un consumidor que es prosumidor y a la complejidad de sus funciones, las organizaciones de hoy requieren en este puesto un perfil multidisciplinario, con experiencia, un amplio conocimiento del sector y, desde luego, de las herramientas de la web 2.0.

# 2

---

## Marco contextual

En el presente capítulo se revisan las estadísticas actuales sobre uso de Internet y el grado de desarrollo de la web 2.0 y de las redes sociales en el Perú, se analiza la percepción que de forma genérica tienen las empresas sobre la labor del *community manager* y sus competencias para ejercer su labor, se hace un repaso sobre las leyes y las políticas involucradas y se ofrece información sobre el desempeño de las marcas de bancos, aseguradoras y AFP actualmente presentes en las plataformas digitales.

### 1. El desarrollo de la web 2.0 en el Perú: redes sociales y otros medios

En el Perú, la población que utiliza Internet sigue creciendo. De acuerdo con el índice Media Metrix de ComScore, a mayo del 2012 había 4.4 millones de internautas, con un crecimiento en el último año de 15%, es decir, 600,000 nuevos usuarios (ComScore, 2012).

A pesar de que en el país no hay aún una explosión de usuarios en las redes sociales de igual magnitud que en otros mercados como los de EUA, Europa o Brasil, estas han ido desarrollándose de manera progresiva, al punto que ya el 96% de los internautas utilizan una red social, con Facebook como la plataforma más popular pues en ella participa el 87.9% de la población de Internet.

Según un estudio de Ipsos Apoyo (2012), el principal uso de las redes sociales es para intercambiar *chats* (mensajes), comentar fotos y videos, además de subir material a cuentas propias. Sin embargo, rápidamente las redes se han convertido también en una manera de acercamiento entre el consumidor y la empresa, ya que ahora no solo se puede compartir vivencias y preferencias sino también experiencias comerciales, consultas, quejas o reclamos.

Avellaneda (2012) afirma que las redes sociales han dado un giro en cuanto a la manera de relacionarse empresa y consumidor final, y se ha pasado de una comunicación unidireccional a una bidireccional:

Un cliente insatisfecho tiene el poder democrático que le otorgan las redes sociales, y lo más probable es que haga pública su queja por tweets, status de Facebook, o incluso notas más extensas que todos sus amigos y conocidos leerán y apoyarán con un sinfín de comentarios sobre sus malas experiencias con la misma compañía. Ahora no es sólo un cliente decepcionado, es una masa completa de ellos. Las redes sociales han ingresado en el mercado y han cambiado todo a su paso, convirtiendo los rumores y quejas en problemas que la empresa debe aprender a atender; pero la mayoría de compañías aún no aprende a aprovechar las ventajas de la web 2.0 (Avellaneda, 2012: 39).

La empresa debe aprender a entablar un vínculo emocional con el consumidor para poder sobrellevar este tipo de situaciones y, asimismo, mantener la fidelización de los consumidores que tienen afecto por la marca o por la empresa. Actualmente las empresas no saben aún canalizar adecuadamente la información de las redes sociales, incluso llegan a considerarse una empresa en interacción con su público solo por el número de «Me gusta» en su página de Facebook.

Los resultados de un estudio de la consultora Community (2012) encuentran que el 95% de los *post* escritos por los usuarios en el muro de Facebook de las empresas no se responde, más aún cuando el 77% de los usuarios en Facebook interactúa con las marcas principalmente a través de lecturas de *post* y actualizaciones de las marcas. Esta información revela que en la actualidad hay un público en las redes que no está siendo bien atendido.

La interacción se manifiesta en Facebook a través de su indicador «Personas hablando de esto», el cual se entiende como la suma de todas las actividades que realiza el usuario con los contenidos que «postea», desde colocar «Me gusta» a un contenido, compartirlo o comentarlo. Las empresas, al crecer en número de seguidores, tienen la ilusión de llegar a más gente y, por eso, pierden el interés por mantener un estándar de atención y respuesta en esta red social. Aunque numéricamente pueden haber aumentado, porcentualmente, sus vínculos con la gente han decaído (Moreno, 2012).

Como se ha indicado, en el Perú la red social más utilizada es Facebook, con una participación del 97% del tiempo que un usuario permanece *online* dentro de una actividad relacionada a una red social. YouTube posee una participación del 73% del tiempo en ese mismo ránking (figura 2.1).

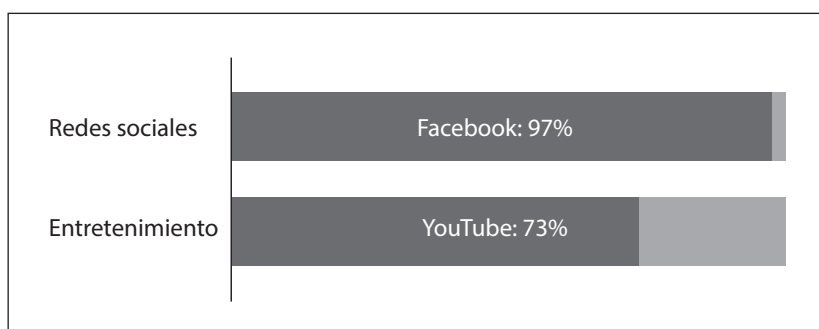


Figura 2.1. Perú: participación de tiempo de las principales redes sociales

Fuente: ComScore, 2012.  
Elaboración propia.

El uso promedio de las redes sociales en el Perú es mayor al promedio mundial y latinoamericano (figura 2.2). Además, el 32% del tiempo que un usuario pasa *online* lo hace interactuando en alguna red social (figura 2.3). En este sentido, existe un gran potencial para que las marcas interactúen con los usuarios a través de este medio.

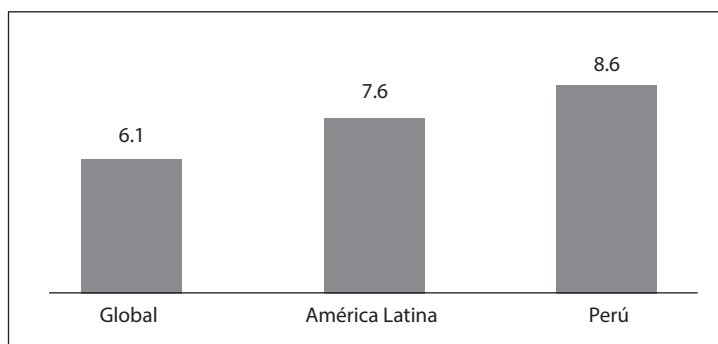


Figura 2.2. Mundo, América Latina y Perú: tiempo de uso promedio de redes sociales (horas/habitante)

Fuente: ComScore, 2012.  
Elaboración propia.

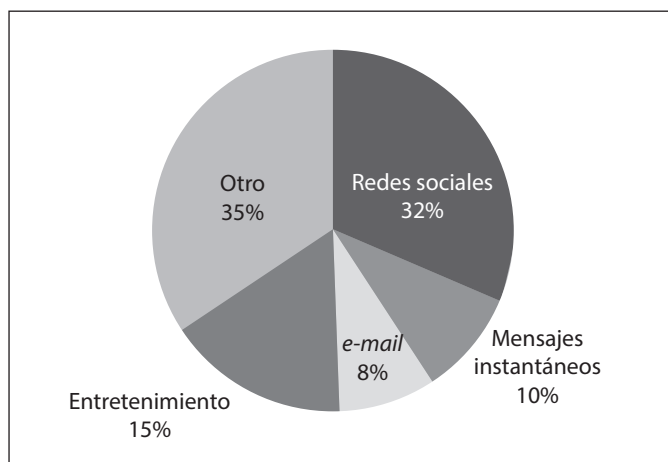


Figura 2.3. Perú: participación de tiempo consumido por tipo de uso

Fuente: ComScore, 2012  
Elaboración propia.

De acuerdo con las estadísticas de la consultora Community (2012), existe en el Perú un seguimiento significativo de las diferentes páginas de Facebook y de YouTube. Se pueden encontrar empresas con más de un millón de *fans* y que ya presentan cierta interacción con los usuarios de estas redes. Las principales empresas que utilizan este medio se encuentran en el rubro de telecomunicaciones y consumo masivo.

## 2. El *community manager* en el Perú

El de *community manager* es un puesto clave para las organizaciones, sin embargo, en el contexto peruano esta función recibe dos tipos de valorizaciones contrapuestas: sobreestimación y subestimación.

- Se sobreestima cuando las organizaciones creen que es el único responsable de manejar el canal de los *social media*, lo que se ignora es que esta gestión no involucra únicamente al departamento de Márketing ni al propio *community manager* sino que todos los procesos de la empresa deben estar coordinados con la finalidad de que el *community manager* pueda gestionar las comunidades en tiempo real para dar soluciones. Muchas empresas olvidan que la reputación de la marca es mensurable y que la gestión del *community manager* tiene un impacto directo en ella.
- Se subestima cuando las empresas creen que un perfil adecuado para ese puesto es el de un practicante formado en márketing, comunicaciones o relaciones públicas y además con cierta popularidad en sus cuentas personales de redes sociales como Twitter y Facebook. Sin embargo, estas competencias no son suficientes para la persona que se encargará de ser la voz de la marca en los medios sociales.

Un *community manager* debe tener experiencia y estar capacitado para asumir la identidad de la marca y poder comunicarse con cualquier tipo de cliente proyectando igual personalidad.

Para analizar con mayor profundidad el perfil del *community manager* peruano se hará referencia a los resultados de un estudio realizado en 2012 con base en una encuesta a 123 personas que ejercen ese cargo en el Perú (Futuro Labs & B&T Meetings, 2012). Ese estudio señala que el 60.9% de los *community manager* son del género masculino, la mayoría son muy jóvenes, con el 70.7% de los encuestados menores de 29 años. Su formación académica está ligada principalmente a comunicaciones (42.2%), publicidad (22.7%) y márketing (13.0%). Además, es importante destacar que para los encuestados la principal cualidad del *community manager* es ser comunicativo (37.4%) seguido de investigador (26.8%).

Respecto de las horas de trabajo que le dedican a la comunidad, el 34.1% lo hace entre 21 y 30 horas a la semana y menciona que el horario más idóneo para proporcionar contenido a la comunidad es de 5 a 8 p. m. (35.7%). Sobre su experiencia laboral, la mayoría cuenta con menos de un año de experiencia (43.9%), mientras que otro segmento importante (39.8%) posee entre uno y dos años ejerciendo su labor, es decir, tienen una experiencia muy breve. La mayoría de encuestados trabaja en una agencia (32.5%), una empresa (28.4%) o de forma independiente (26.0%).

### **3. Derechos del consumidor y legislación sobre Internet en el Perú**

En el Perú se ha desarrollado muy poco el marco legal de los derechos de los individuos en Internet. En comparación con otros países, en el nuestro los legisladores no se han detenido a profundizar en esta problemática ni parece estar en agenda; pese a que debería ser un punto importante considerar las tendencias y el incremento de su uso. A la fecha solo existen seis leyes relativas al tema:

- Ley de Firmas y Certificados Digitales, Ley 27269: regula la utilización de la firma electrónica, otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que una firma manuscrita u otra análoga que conlleve manifestación de voluntad.
- Ley sobre notificación por correo electrónico, Ley 27419: autoriza a los funcionarios judiciales a remitir resoluciones emitidas dentro de un proceso judicial a través de medios electrónicos.
- Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de la voluntad y la utilización de la firma electrónica, Ley 27291: regula el uso de medios electrónicos e incorpora los conceptos de manifestación de la voluntad, conocimiento, contratación entre ausentes y formalidad, además de definir el canal en las relaciones contractuales entre el Estado y los particulares.
- Ley que incorpora los delitos informáticos al Código Penal, Ley 27309: establece las penas por el aprovechamiento indebido de bases de datos, sistemas, redes o programas de computadoras o cualquier parte de estas.

- Ley que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (*spam*), Ley 28493: norma el envío de comunicaciones comerciales publicitarias o promocionales no solicitadas, realizadas por correo electrónico, a favor del consumidor.
- Ley de Protección de Datos Personales, Ley 29733: protege la vulneración de la privacidad de la información de las personas.

Otro ámbito de preservación de los derechos de los consumidores en el ámbito digital es el del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) que, en julio del 2009, puso en marcha el registro de consumidores llamado «Gracias... no insista», con el objetivo de respetar el derecho de las personas a no recibir publicidad o promociones no solicitadas. Este es un servicio gratuito en el que las personas pueden inscribirse para no recibir comunicaciones con fines comerciales en sus correos electrónicos, celulares o teléfonos fijos:

Según la Ley de Protección al Consumidor, las empresas que empleen Call Centers, sistemas de llamadas, de envío de mensajes de texto al celular o a correos electrónicos masivos, así como aquellas que presten servicios de telemarketing para promover productos y servicios, deberán excluir de sus destinatarios todos los números y direcciones inscritos en el registro «Gracias... no insista» (Perú21, 2009).

#### **4. Marcas destacadas de los rubros banca, seguros y AFP en el Perú**

Al ser el foco de este estudio las empresas del sector financiero, interesa conocer el desempeño de las marcas de bancos, seguros y AFP en los principales canales digitales de uso por las empresas en el Perú: Facebook y Twitter. Para ello se hará referencia a las series continuas de métrica de la agencia de investigación de Internet aplicada a los negocios Futuro Labs.

Dentro del ránking de marcas en Facebook en todo el país de dicha agencia, a marzo del 2013, el banco Interbank ocupa el puesto 11 con 773,807 menciones «Me gusta» y un PTAT (People Talking About) de 25,163. La marca de banco más próxima está seis ubicaciones por debajo: el BBVA Continental (cuadro 2.1).



Cuadro 2.1. Perú: ubicación de marcas del rubro de interés a escala nacional en Facebook, marzo del 2013

Puesto en el ranking	Marca	Menciones «Me gusta»	Menciones PTAT
11	Interbank	773,807	25,163
17	BBVA Continental	547,133	17,333

Fuente: Futuro Labs, 2013.

En cuanto al ranking por rubros en Facebook, el de banca aparece en el octavo lugar con 773,807 menciones «Me gusta», liderado por Interbank. Los rubros AFP y seguros aparecen en los puestos 13 y 14, con AFP Integra y Mapfre Perú como líderes, respectivamente (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Perú: ubicación de rubros de interés a escala nacional en Facebook, marzo del 2013

Puesto en el ranking	Rubro	Menciones «Me gusta» promedio del rubro	Marca líder por rubro	Menciones «Me gusta» de marca líder
8	Banca	307,690	Interbank	773,807
13	AFP	121,888	AFP Integra	244,980
14	Seguros	137,340	Mapfre Perú	277,373

Fuente: Futuro Labs, 2013.

Asimismo, estos rubros integran el Top 15 de los sectores que más crecen en menciones «Me gusta» en Facebook, con el de banca como el que tiene mayor porcentaje de crecimiento: 12.8% respecto del año anterior (cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. Perú: crecimiento anual de menciones «Me gusta» a escala nacional en Facebook, promedio del rubro de interés, marzo del 2013

Puesto en el ranking	Rubro	Crecimiento anual de menciones «Me gusta» promedio del rubro	
		Número	Porcentaje
5	Banca	35,077	12.87
14	Seguros	10,090	7.93
15	AFP	9,718	8.09

Fuente: Futuro Labs, 2013.

Twitter, a diferencia de Facebook, es una red social que se usa menos por parte de las empresas de los rubros seguros y AFP. Por ello, en el ranking de marcas en Twitter solo aparecen las pertenecientes al rubro de banca,

lideradas por el Interbank en el puesto 6, seguido por el BCP en el 11 y el BBVA Continental en el 17 (cuadro 2.4). Las empresas de los rubros de seguros y AFP no alcanzan la cantidad mínima requerida de seguidores para aparecer en el ránking de Futuro Labs (500 seguidores).

*Cuadro 2.4. Perú: ubicación de marcas de los rubros de interés en Twitter, a escala nacional, marzo del 2013*

Puesto en el ránking	Marca	Seguidores
6	Interbank	19,528
11	BCP	13,482
17	BBVA Banco Continental	7,200

Fuente: Futuro Labs, 2013.

En Twitter, respecto del ránking de seguidores por rubro, Interbank es la marca líder con 19,528 seguidores, muy por encima del promedio del rubro que es de 10,265. Además, también es líder en crecimiento de seguidores con 34.8% anual, por encima del promedio, 13.8%. Estadísticas que revelan la gran importancia que da Interbank a su estrategia digital.

En general, los rubros banca, seguros y AFP tienen una importancia significativa en las redes sociales, con el sector banca como aquel con la mejor ubicación en todos los aspectos medidos.

A ESCALA MUNDIAL, EL PERÚ cuenta con pocos internautas, aunque en los últimos años se ha presentado un crecimiento considerable en el tiempo de estadía en Internet, del cual se invierte gran cantidad en las redes sociales, con Facebook como la más popular.

Las redes sociales han convertido la comunicación entre empresas y consumidores de unidireccional a bidireccional. La mayoría de peruanos utiliza los medios sociales para chatear, compartir videos, comentar experiencias, tanto positivas como negativas. Aquí viene la oportunidad de las organizaciones en el Perú para mejorar la comunicación con sus clientes. Además, tienen el reto de fortalecer la imagen y la reputación positiva, mejorando así el boca a boca.

En el Perú, las organizaciones no tienen claro lo que es la interacción digital con sus clientes, creen que se basa en el número de «Me gusta», y no

responden los comentarios que ellos publican en su muro, lo que perjudica el servicio al cliente y la imagen de la organización.

El *community manager* se considera un puesto incomprendido, ya que cuenta con dos posiciones opuestas: está sobreestimado o subestimado. La primera porque se piensa que la responsabilidad de los canales digitales es netamente de ellos y la segunda porque se cree que es la persona que solo contesta los comentarios de los muros, delegándose muchas veces a agencias.

Las leyes en el Perú sobre los medios digitales son escasas. Permiten al usuario agilizar gestiones como las firmas electrónicas, además protegen sus derechos como consumidores y usuarios de los medios digitales para que no los hostiguen con publicidad masiva u otros tipos de mensajes. Además, Indecopi vela por el cumplimiento de los derechos de los consumidores en los medios digitales.

Sobre el desempeño actual de las marcas de los rubros por analizar destaca Interbank, que lidera todos los rankings respecto de bancos, aseguradoras y AFP medidos en este capítulo, lo que puede interpretarse como que es la que tiene más presencia, al menos en el aspecto cuantitativo.

# 3

---

## Metodología de la investigación

Este capítulo explica la metodología aplicada para desarrollar los objetivos de investigación exponiendo el procedimiento seguido desde la concepción hasta el análisis, los medios utilizados para la recolección de datos tanto primarios como secundarios, y las herramientas para el procesamiento y el análisis de la información cualitativa y cuantitativa.

### 1. Proceso metodológico

La investigación cubrió cuatro fases: exploratoria, cualitativa, cuantitativa y analítica.

En la fase exploratoria se realizó una investigación bibliográfica aproximativa. Se recurrió a diferentes fuentes acerca del *community manager* que permitieran crear un primer modelo de investigación. En esta tarea se encontró mayor contenido relevante en artículos de revistas especializadas que en cualquier otro tipo de fuente; quizá porque el tema es relativamente nuevo y muy actual, sobre el que se escribe a diario. Lo importante es que se pudo recolectar suficientes datos para estructurar un esquema y desarrollar el marco conceptual y contextual.

En la fase cualitativa se esquematizaron los principales conceptos de los marcos de referencia y, con base en ello, se desarrolló un modelo de investigación que requería validación. Con este fin se plantearon preguntas

para entrevistar a los responsables del canal virtual de empresas de los rubros en investigación: banca, seguros y AFP. Los resultados, analizados con el *software* Atlas TI, permitieron perfilar los factores identificados en las entrevistas a expertos, los cuales se agruparon en familias. Además, se consiguió apreciar cómo se relacionaban en un diagrama de influencias que fue un punto fundamental, dado que articuló las bases para iniciar la etapa cuantitativa.

En esta última, se encuestó a 132 usuarios de plataformas digitales y clientes de bancos, seguros y AFP. Previamente se realizó una prueba piloto que permitió corregir y desarrollar una encuesta aplicable clara para el encuestado. Los resultados de la encuesta se procesaron con el *software* de análisis y procesamiento de información SPSS; además, se realizó el análisis de fiabilidad para verificar la consistencia de las preguntas y que el análisis y los resultados obtenidos fuesen válidos y sostenibles.

En la fase analítica se interpretaron los resultados y se formularon conclusiones sobre el puesto de *community manager* en una realidad como la peruana y los factores que determinan su presencia en los sectores de interés considerándolo como una ventaja competitiva para las empresas del medio local.

## **2. Recolección de datos**

La recolección de datos se realizó en fuentes secundarias y primarias.

### **2.1. Fuentes secundarias**

Para el desarrollo del marco conceptual y contextual se utilizaron diferentes fuentes de información que permitieron tener una visión sobre el perfil y el comportamiento del *community manager* en los ámbitos global y local.

Entre las principales fuentes se encuentran: artículos de revistas, tesis o investigaciones académicas, libros y páginas de Internet referidos a la experiencia de países en los cuales este cargo está totalmente desarrollado y en funcionamiento.

## 2.2. Fuentes primarias

La investigación utilizó como fuentes primarias entrevistas en profundidad y encuestas.

Según señalan especialistas en metodología de la investigación:

- La entrevista en profundidad es una herramienta de investigación cualitativa de carácter flexible y dinámico. Se realiza entre un entrevistador/a y un informante cara a cara con el objeto de obtener información sobre un tema, un proceso o una experiencia concreta de la persona. A través de la entrevista en profundidad el entrevistador/a quiere conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado/a; llegar a comprender, de acuerdo con su perspectiva, la clasificación y la interpretación sobre el tema que interesa para la investigación en particular (Taylor & Bogdan, 2000: 100).
- La encuesta es una herramienta de investigación cuantitativa realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio mediante procedimientos estandarizados de interrogación, con la intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (García Ferrando *et al.*, 2007: capítulo 5).

La aplicación de entrevistas en profundidad a expertos requirió:

- La definición del objetivo de la entrevista, formulado de acuerdo con los objetivos de investigación y el planteamiento del problema a investigar.
- La elaboración de una guía de preguntas que se desprende de los hallazgos en los marcos teórico y contextual.
- La selección de expertos, que busca identificar el perfil adecuado que necesitan tener las personas más idóneas para responder sobre el tema.
- La realización de las entrevistas, lo que incluye ubicar, contactar y reunirse con los expertos para aplicar las preguntas de la guía, las que fueron grabadas.
- El procesamiento de datos, o transcripción de los audios, para ingresar la información a un *software*.

La elaboración y la aplicación de la encuesta requirieron:

- La definición del objetivo de la encuesta.
- La formulación del cuestionario, de acuerdo con los factores identificados en las entrevistas a expertos y el objetivo de la investigación, paso que supuso probar una muestra representativa según el perfil del encuestado requerido para perfeccionar la herramienta a usar.
- El trabajo de campo para la recolección de datos que se realizó de manera digital, según una muestra representativa.
- El procesamiento de datos, consistente en su codificación y tabulación para el análisis.

### 3. Fase cualitativa

El objetivo de la entrevista fue validar y perfilar los factores hallados en la fase exploratoria y, así, encontrar un nuevo modelo que incluya el conocimiento y la experiencia de los responsables del canal digital en los rubros banca, seguros y AFP en el Perú y otros expertos en el tema.

La relación de preguntas está ligada a los factores identificados en los marcos teórico y contextual. Estos factores son diez y las preguntas que se desprendieron de ellos, nueve (tabla 3.1).

Luego se llevó a cabo la selección de expertos, para lo cual se tomaron en cuenta los sectores que son objeto de la investigación y se indagó para encontrarlos (tabla 3.2). Fue así que se contactó a los expertos y, con base en su disposición, se realizó entrevistas que duraron entre 30 a 40 minutos.

#### 3.1. Procesamiento de la información

Para el análisis de las entrevistas se utilizó el *software* Atlas TI, con el cual se logra el análisis cualitativo y la interpretación de las entrevistas para detectar los principales factores de influencia.

El proceso tuvo dos etapas: textual y conceptual. En el aspecto textual las entrevistas se grabaron con autorización de los entrevistados y luego

Tabla 3.1. Entrevista: relación entre factores hallados en los marcos de referencia y las preguntas de la entrevista

N.º	Factor	Pregunta
1	Web 2.0	¿Qué entiende por web 2.0 y cómo las empresas se benefician?
2	Concepción de <i>community manager</i>	¿Qué entiende por <i>community manager</i> ?
3	Necesidad de las empresas	¿Es importante contar con un <i>community manager</i> ? ¿Por qué?
4	Formación y perfil	¿Qué perfil debe tener un <i>community manager</i> ?
5	Sector y orientación al cliente	¿Cuáles son las funciones de un <i>community manager</i> dentro de la empresa? ¿Varían de acuerdo con el sector?
6	<i>Branding</i> 2.0	¿Cómo impacta el <i>community manager</i> en el desarrollo de la marca digital y en la reputación <i>online</i> de la empresa?
7	Reputación <i>online</i>	
8	Métrica	¿Cuáles son los indicadores de gestión con los que se mide al <i>community manager</i> ?
9	Rentabilidad	¿Cómo mediría la generación de valor de tener un <i>community manager</i> en la empresa? Entiéndase este como reducción de costos o incremento de ingresos.
10	Percepción sobre el escenario	¿Cree que en el Perú las empresas están incorporando adecuadamente la gestión del <i>community manager</i> ?

Elaboración propia.

Tabla 3.2. Expertos entrevistados

N.º	Empresa	Sector	Área
1	Banco de Crédito del Perú	Banca	Canales alternativos
2	Banco Continental	Banca	Publicidad
3	Scotiabank	Banca	Márketing
4	Interbank	Banca	Márketing digital
5	Mibanco	Banca	Márketing
6	Banco Interamericano de Finanzas	Banca	Márketing
7	Citibank	Banca	Banca electrónica
8	HSBC	Banca	Márketing digital
9	Rímac	Seguros	Estrategia virtual
10	Pacífico Seguros Generales	Seguros	Canales virtuales
11	Mapfre Perú	Seguros	Márketing
12	La Positiva	Seguros	Márketing
13	Horizonte	AFP	Canales electrónicos
14	Prima	AFP	Márketing
15	Community	Agencia de Consultoría Digital	Consultoría
16	Grupo Ingenia	Agencia de Márketing Digital	Dirección para Perú, Chile y Ecuador

Elaboración propia.



se transcribieron para su ingreso al programa Atlas TI; en el aspecto conceptual, en las entrevistas transcritas se procedió a identificar las citas más relevantes (*quotations*), las cuales se codificaron a través de palabras o frases claves (*codes*), factores que permiten agrupar citas relacionadas bajo un mismo concepto.

El análisis de la información se llevó a cabo en cinco fases:

- Transcripción para ingresarlas al programa Atlas TI: 16 entrevistas desagregadas en 14 del rubro de banca, seguros y AFP y 2 de especialistas afines al rubro.
- Selección de citas: las más importantes resultaron en 828 *quotations*.
- Conceptualización de las citas: los códigos resultantes fueron 74.
- Agrupación de los códigos: 15 familias concentran los códigos en conceptos más genéricos.
- Elaboración de un diagrama de influencias.

### 3.2. Diagrama de influencias

A través de las entrevistas se logró identificar los diferentes factores críticos, con los cuales, mediante el *software* Atlas TI, se analizó y determinó la influencia de cada uno de ellos. Estos factores se priorizaron según el número de relaciones de cada factor con los demás. Las influencias se representan en un diagrama (figura 4.1) que permite apreciar la relación entre las variables que forman las principales familias.

Estas familias son 15: web 2.0; ventaja competitiva; formación y perfil del *community manager*; canal de atención; generación de valor; *branding*; indicadores de gestión; PR digital; valoración del *community manager*; CRM digital; gestión del *community manager* en el Perú; reputación *online*; redes sociales; estrategia de la empresa; y funciones del *community manager*.

### 4. Fase cuantitativa

Para esta fase se utilizó una encuesta aplicada a 132 entrevistados *online* mediante la aplicación Google Docs, un paquete de programas en la web que, entre otros, incluye un editor de formularios para encuestas.

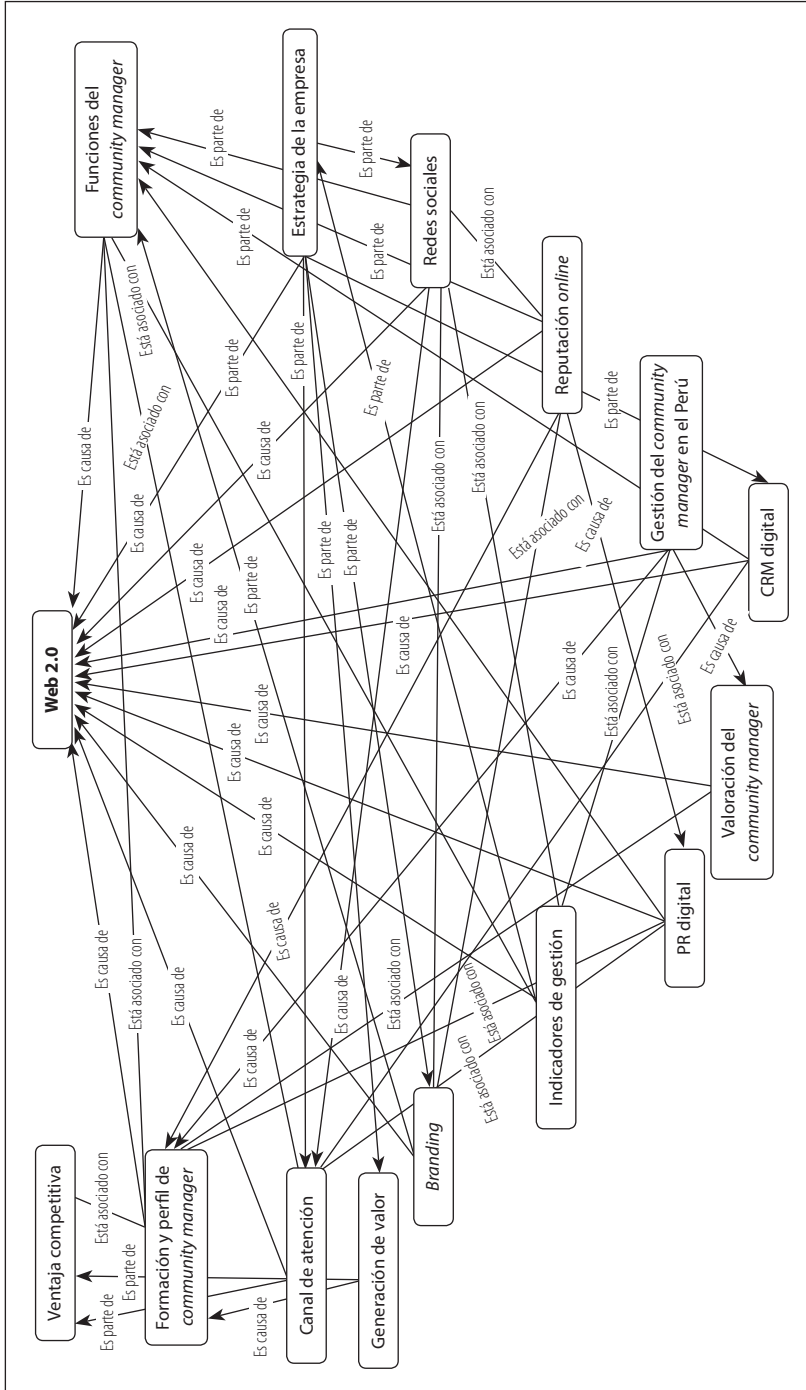


Figura 3.1. Entrevista: Diagrama de influencias

Fuente: Atlas TI.

#### 4.1. Elaboración del cuestionario

Una vez obtenidos los resultados procesados de las entrevistas a expertos se procedió a elaborar las preguntas que forman parte del cuestionario con el objetivo de determinar los factores de servicio relevantes que influyen en la necesidad del consumidor de interactuar con las empresas vía Internet.

Como se trata de grado de importancia, que debe interpretarse como una magnitud, se usaron variables métricas a través de la escala de Likert. La amplitud de la escala que se utilizó es de 1 a 7, elección que se hizo teniendo en cuenta que es recomendable usar escalas impares, pues presentan un punto medio; además, que la escala no debe ser mayor a 7 porque a los encuestados les resulta difícil definir su punto de vista en amplitudes mayores. Por otra parte, es recomendable para escalas bipolares, que es el caso, ya que la magnitud que se hallará tiene extremos opuestos.

La encuesta se estructuró en tres módulos:

- Variables demográficas: 17 preguntas.
- Variables de perfil del usuario: incluyeron las variables actitud/personalidad (10 preguntas), adopción de la tecnología (14 preguntas) e interacción con su entorno a través de Internet (8 preguntas).
- Variables críticas de investigación: 39 preguntas.

#### 4.2. Selección de la muestra

Por ser una investigación exploratoria de corte académico, el tamaño de la muestra se eligió por conveniencia, se considera esta como una «... técnica de muestreo no probabilístico que trata de obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de la muestra se deja principalmente al entrevistador» (Malhotra, 1997: 366). Este tipo de muestra es la menos costosa, requiere menor tiempo y sus elementos son accesibles, fáciles de medir y colaborativos. Por ello, considerando los pocos recursos disponibles (tiempo y dinero), resultó más factible utilizar este tipo de muestreo.

Se consideraron tres criterios de selección de los entrevistados que sirvieron como filtro de estos:

- Personas que fuesen clientes de alguna empresa del sector banca, seguros o AFP.
- Personas que se relacionaran con alguna empresa del sector banca, seguros o AFP a través de Internet.
- Personas que tuvieran entre 25 a 44 años, ya que en el estudio de ComScore mencionado se describe este rango de edad como el que más usa Internet.

#### 4.3. Análisis de validez del cuestionario

Para asegurar una adecuada comprensión de la encuesta por parte de los participantes, se realizó una prueba piloto a seis personas que cumplían con los filtros determinados, se encontró que había dificultad en la pregunta 25 («Me considero una persona digital»), ya que no quedaba claro a qué se refería esta expresión. En las preguntas 46, 47 y 48 no se había especificado si el encuestado podía marcar más de una opción, lo que generó confusión al momento de marcar.

También hubo dificultades en las preguntas 49 y 50 porque en ambas el tema central era la velocidad de respuesta, con independencia de si se trataba de consulta o queja y el encuestado prefería agruparlas. Lo mismo sucedió con las preguntas 51 y 52.

En la pregunta 57 «¿Qué tan importante es para ti que tu banco, aseguradora o AFP busque identificarse contigo a través de Internet?», los encuestados no comprendieron el concepto de identificación: ¿identificarse en qué sentido? argumentaron.

En la pregunta 63 «¿Qué tan importante es para ti ver que tu banco, aseguradora o AFP maneja una crisis de imagen corporativa por Internet para darte confianza?», no quedaba clara la frase ‘manejo de crisis’.

En la pregunta 66 «¿Qué tan importante es para ti que esta persona te envíe comunicación homogénea de tu banco, aseguradora o AFP independientemente del medio digital de contacto?», la duda se enfocaba en el término ‘comunicación homogénea’. Finalmente, en la pregunta 81 que incluye «Debe ser cuidadoso», la característica ‘cuidadoso’ resultó muy ambigua.

Además, se tomó nota de la duración de la encuesta: 30 minutos aproximadamente; lo que ocasionaba una ligera incomodidad pero no un impedimento para los encuestados.

Con base en ello se especificó la obligatoriedad y el número de opciones a marcar en cada pregunta según correspondiera. Se agruparon las preguntas 49 y 50 en una sola e, igualmente, la 51 y la 52. Se modificaron las preguntas 25, 57, 63, 66 y 81 para hacerlas más claras.

#### **4.4. Procesamiento de datos**

La aplicación de la encuesta consiguió 132 cuestionarios válidos. La información obtenida se procesó con el *software* SPSS (Statistical Package for Social Sciences). No hubo necesidad de una limpieza de datos ya que, al realizarse por Internet, el formato no permitía pasar a la siguiente pregunta dejando en blanco alguna ni colocar valores u opciones que no fueran los preestablecidos. No obstante, se realizó una revisión de los cuestionarios para descartar aquellos con observaciones irregulares, que pudieran denotar que fueron respondidos sin interés en el contenido o rápidamente para cumplir con la solicitud.

El programa SPSS incluyó la realización de un análisis factorial que permite identificar la estructura de las relaciones entre las variables mediante la investigación de las correlaciones entre estas. Este análisis ayuda a resumir los datos para encontrar las variables relevantes y se sustenta en el carácter interdependiente de las variables enfocado a esclarecer su estructura.

La base de datos consideró un total de 88 variables, de las cuales 35 corresponden a preguntas relacionadas con los factores hallados en la revisión bibliográfica y en la etapa cualitativa y las otras 53 preguntas se asocian al perfil socioeconómico de las personas, sus actitudes, ideas u opiniones. Se realizó una codificación de todas las preguntas para ingresar las respuestas al *software* SPSS.

#### **4.5. Análisis factorial**

Se desarrollaron dos análisis factoriales para los resultados. El primero, y más importante, fue el relacionado con las variables críticas de la

investigación. El segundo se refirió al perfil psicográfico de los encuestados, para obtener información más concisa que permitiera incrementar el valor de la segmentación realizada.

Las variables críticas de investigación se identificaron sobre la base de las 35 variables (preguntas de la 53 a la 88) que se basan en la información depurada obtenida en la etapa previa a la realización de encuestas y buscaron responder el objetivo principal de la investigación.

Mediante la aplicación del análisis factorial para encontrar las variables finales se utilizaron 25 interacciones como máximo. Del primer análisis factorial se obtuvieron siete factores que explicaban el 69.57% de la variabilidad de los datos (cuadro 3.3).

Antes de continuar se validaron los resultados con la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cuyo índice fue 0.856, lo que resultó válido según  $KMO > 0.7$ .

Continuando con el proceso de factorización se procedió a revisar la matriz antiimagen que muestra los KMO independientes de cada variable. Para este análisis se consideraron como relevantes los valores mayores a 0.7 y se descartaron las cargas factoriales de menor correlación para mejorar el modelo. En este paso no hubo necesidad de eliminar variables.

Luego se consultó la matriz de componentes rotados, la cual permite observar las variables que no están claramente identificadas en un solo factor y que pueden descartarse. En este caso se eliminaron las variables a56, a57, a59, a62, a66, a68 y a85 (cuadro 3.4).

A continuación se volvió a generar la corrida factorial con menos variables. Se obtuvieron cinco factores con una explicación de 66.03% y un KMO de 0.856 (cuadro 3.5).

Cuadro 3.3. Encuesta: componentes del primer análisis factorial

Componente	VARIANZA TOTAL EXPLICADA									
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación			
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total
1	11.772	32.699	32.699	11.772	32.699	32.699	6.039	16.776	16.776	16.776
2	5.306	14.739	47.439	5.306	14.739	47.439	4.132	11.478	28.254	28.254
3	2.766	7.684	55.123	2.766	7.684	55.123	4.020	11.167	39.421	39.421
4	1.779	4.941	60.064	1.779	4.941	60.064	3.598	9.995	49.415	49.415
5	1.272	3.534	63.597	1.272	3.534	63.597	3.291	9.140	58.556	58.556
6	1.128	3.134	66.731	1.128	3.134	66.731	2.550	7.082	65.638	65.638
7	1.025	2.848	69.579	1.025	2.848	69.579	1.419	3.941	69.579	69.579
8	0.918	2.551	72.130							
9	0.833	2.314	74.444							

Elaboración propia.

Cuadro 3.4. Encuesta: primera identificación de variables no definidas en un solo factor\*

MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS**							
Variable	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
a81	0.841	0.026	-0.033	-0.073	0.203	0.093	-0.071
a82	0.812	0.056	-0.052	0.015	0.066	0.079	0.065
a83	0.771	0.126	0.018	0.050	0.022	-0.001	0.357
a78	0.755	0.086	0.049	0.268	0.066	0.055	-0.041
a80	0.727	-0.006	-0.102	0.144	0.102	0.119	-0.268
a84	0.720	0.132	0.096	0.152	0.033	0.010	0.214
a79	0.682	0.066	0.312	0.013	0.089	-0.191	-0.041
a86	0.677	-0.092	0.137	0.144	0.130	0.121	0.398
a87	0.647	0.002	0.057	0.277	0.131	-0.004	0.329
a88	0.612	-0.003	-0.030	0.103	0.295	0.036	-0.075
a58	0.021	0.732	0.408	0.203	-0.054	-0.012	-0.063
a60	0.024	0.661	0.150	0.376	0.204	0.119	0.060
a59	-0.017	0.657	0.496	0.133	-0.073	0.122	-0.138
a57	-0.012	0.644	0.459	0.030	0.077	0.133	-0.179
a65	0.214	0.605	0.076	0.237	0.253	0.346	0.121
a67	0.054	0.567	0.269	0.228	0.142	0.393	-0.114
a66	0.096	0.495	0.473	0.055	0.090	0.468	0.024
a75	0.000	0.282	0.819	0.037	0.079	0.149	0.136
a74	0.000	0.134	0.808	0.139	0.163	0.237	-0.083
a77	0.170	0.186	0.759	0.031	0.155	-0.069	0.164
a76	0.021	0.296	0.756	-0.035	0.187	0.193	0.097
a53	0.113	0.119	0.097	0.783	0.181	0.057	-0.005
a54	0.184	0.242	0.013	0.782	0.121	0.129	0.129
a55	0.178	0.111	0.122	0.714	0.202	0.326	-0.063
a61	0.209	0.246	0.000	0.642	0.230	0.280	-0.023
a56	0.132	0.509	-0.040	0.529	0.199	0.102	0.226
a70	0.258	0.082	0.206	0.317	0.727	0.071	-0.196
a72	0.130	0.061	0.111	0.132	0.724	0.076	0.348
a71	0.303	0.037	0.018	0.379	0.715	0.053	-0.057
a69	0.268	0.262	0.245	0.184	0.629	0.147	-0.029
a73	0.081	0.095	0.299	0.164	0.606	0.494	0.088
a68	0.137	0.540	0.116	-0.002	0.540	0.063	0.213
a63	0.054	0.091	0.073	0.439	0.120	0.762	0.007
a64	0.047	0.378	0.244	0.271	0.136	0.669	0.128
a62	0.057	0.396	0.298	0.112	0.109	0.522	-0.023
a85	0.486	-0.107	0.237	0.054	0.121	0.083	0.659

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser.

\*\* La rotación ha convergido en 20 iteraciones.

Elaboración propia.





A continuación se revisó la matriz antiimagen y nuevamente todas las variables tenían cargas factoriales mayores a 0.7, es decir correlaciones relevantes. Se observó entonces la matriz de componentes rotados para volver a realizar la verificación explicada anteriormente y se detectó las variables a55, a67 y a69. Tras el proceso de depuración se realizó una tercera corrida que arrojó cinco factores, con 67.15% de explicación y un KMO de 0.85 (cuadros 3.6 y 3.7).

Cuadro 3.7. Encuesta: segunda identificación de variables no definidas en un solo factor\*

MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS**					
Variable	Componente				
	1	2	3	4	5
a81	0.818	0.000	-0.038	0.155	0.104
a82	0.812	-0.009	0.065	0.071	0.013
a83	0.809	0.094	0.097	0.025	-0.045
a84	0.756	0.160	0.169	0.035	0.002
a78	0.738	0.026	0.275	0.094	0.042
a86	0.727	0.106	0.024	0.202	0.118
a87	0.698	0.046	0.138	0.190	0.072
a80	0.691	-0.137	0.127	0.093	0.145
a79	0.659	0.318	0.068	0.067	-0.260
a88	0.594	-0.059	0.053	0.333	0.076
a75	0.010	0.854	0.073	0.093	0.134
a76	0.022	0.827	0.051	0.186	0.109
a77	0.189	0.779	0.038	0.151	-0.065
a74	-0.012	0.769	0.073	0.206	0.260
a58	0.014	0.636	0.481	-0.129	0.010
a54	0.220	0.014	0.754	0.154	0.222
a61	0.203	0.027	0.732	0.279	0.181
a60	0.011	0.388	0.731	0.123	-0.024
a53	0.121	0.002	0.704	0.265	0.119
a55	0.186	0.053	0.596	0.276	0.426
a65	0.224	0.371	0.521	0.144	0.296
a67	0.031	0.451	0.475	0.058	0.406
a70	0.220	0.172	0.305	0.765	0.036
a71	0.293	0.012	0.322	0.762	0.050
a72	0.169	0.156	0.110	0.725	0.082
a73	0.093	0.339	0.149	0.600	0.492
a69	0.256	0.344	0.266	0.589	0.199
a63	0.068	0.090	0.401	0.160	0.734
a64	0.075	0.393	0.358	0.084	0.728

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.

\*\* La rotación ha convergido en seis interacciones.

Elaboración propia.

Se repitieron los mismos pasos y en la matriz de componentes rotados se depuraron cuatro variables: a58, a65, a73 y a88 (cuadro 3.8).

Cuadro 3.8. Encuesta: tercera identificación de variables no definidas en un solo factor\*

Variable	COMPONENTES ROTADOS**				
	1	2	3	4	5
a81	0.820	-0.003	-0.037	0.153	0.095
a82	0.812	-0.016	0.067	0.071	0.021
a83	0.810	0.093	0.098	0.014	-0.021
a84	0.759	0.153	0.170	0.010	0.027
a78	0.739	0.029	0.267	0.092	0.022
a86	0.728	0.108	0.020	0.199	0.127
a87	0.697	0.059	0.134	0.195	0.067
a80	0.969	-0.137	0.118	0.080	0.129
a79	0.656	0.322	0.072	0.076	-0.290
a88	0.589	-0.051	0.042	0.378	0.025
a75	0.011	0.862	0.092	0.065	0.148
a76	0.024	0.834	0.073	0.152	0.133
a77	0.189	0.795	0.034	0.150	-0.096
a74	-0.008	0.782	0.091	0.162	0.273
a58	0.015	0.616	0.495	-0.131	0.002
a60	0.017	0.363	0.750	0.096	0.019
a54	0.226	0.017	0.743	0.141	0.238
a61	0.207	0.017	0.737	0.286	0.222
a53	0.121	0.004	0.705	0.287	0.135
a65	0.230	0.341	0.535	0.126	0.323
a71	0.294	0.025	0.313	0.781	0.047
a70	0.226	0.187	0.294	0.744	0.028
a72	0.167	0.178	0.113	0.739	0.114
a73	0.099	0.345	0.150	0.582	0.514
a63	0.079	0.095	0.390	0.138	0.757
a64	0.084	0.379	0.349	0.087	0.719

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.

\*\* La rotación ha convergido en seis interacciones.

Elaboración propia.

Se desarrolló un cuarto análisis factorial con el fin de obtener un mejor modelo. Los resultados fueron: cuatro factores, con 65.50% de varianza total explicada y KMO de 0.830 (cuadro 3.9). En la matriz antiimagen no hubo descartes, pero en la de componentes rotados se eliminó la variable a64 (cuadro 3.10).

Cuadro 3.9. Encuesta: componentes del cuarto análisis factorial

Componente	VARIANZA TOTAL EXPLICADA											
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación					
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1	7.399	33.633	33.633	7.399	33.633	33.633	5.376	24.438	24.438	5.376	24.438	24.438
2	3.513	15.970	49.603	3.513	15.970	15.970	3.571	16.231	40.669	3.571	16.231	40.669
3	2.246	10.211	59.814	2.246	10.211	10.211	3.292	14.965	55.635	3.292	14.965	55.635
4	1.253	5.695	65.509	1.253	5.695	5.695	2.172	9.874	65.509	2.172	9.874	65.509
5	0.904	4.109	69.618									
6	0.883	4.014	73.632									

Elaboración propia.

Cuadro 3.10. Encuesta: cuarta identificación de variables no definidas en un solo factor

Variable	MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS			
	Componente			
	1	2	3	4
a83	0.821	0.057	0.064	0.073
a81	0.807	0.022	-0.001	0.150
a82	0.806	0.062	-0.029	0.101
a84	0.773	0.150	0.126	0.034
a78	0.742	0.252	0.011	0.102
a86	0.720	0.107	0.121	0.174
a80	0.694	0.192	-0.138	0.063
a87	0.687	0.156	0.053	0.202
a79	0.679	-0.079	0.295	0.088
a54	0.229	0.780	0.010	0.148
a61	0.215	0.753	0.011	0.282
a63	0.057	0.746	0.147	0.066
a53	0.126	0.726	0.012	0.249
a60	0.064	0.666	0.412	0.000
a64	0.038	0.622	0.323	0.144
a75	0.023	0.172	0.877	0.023
a76	0.032	0.148	0.852	0.111
a74	-0.006	0.249	0.811	0.096
a77	0.207	-0.019	0.790	0.169
a71	0.283	0.294	0.021	0.820
a70	0.220	0.284	0.193	0.768
a72	0.155	0.166	0.192	0.734

Elaboración propia.

Una vez más se aplicó la reducción de dimensiones y se tuvo un modelo con cuatro factores que explicaban el 66.15%, con un KMO de 0.841 (cuadro 3.11).

Por última vez se procedió a eliminar variables en la matriz de componentes rotados. Solo se descartó una variable: la a60 (cuadro 3.12).

Los resultados del último análisis factorial realizado sobre las variables en cuestión fueron: cuatro factores, una explicación del 67.1% (cuadro 3.12) y un KMO de 0.849 (cuadro 3.13). Todas las variables tienen un KMO independiente mayor a 0.7, como se comprobó en la matriz antiimagen, al igual que una clara pertenencia a un determinado factor, de acuerdo con la matriz de componentes rotados (cuadros 3.12, 3.13 y 3.14).

Cuadro 3.11. Encuesta: componentes del quinto análisis factorial

VARIANZA TOTAL EXPLICADA									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1	7.172	34.151	34.151	7.172	34.151	34.151	5.350	25.476	25.476
2	3.290	15.665	49.816	3.290	15.665	49.816	3.233	15.397	40.873
3	2.234	10.640	60.456	2.234	10.640	60.456	3.183	15.159	56.032
4	1.198	5.704	66.159	1.198	5.704	66.159	2.127	10.127	66.159
5	0.884	4.208	70.368						
6	0.788	3.752	74.120						

Elaboración propia.

Cuadro 3.12. Componentes del sexto análisis factorial

VARIANZA TOTAL EXPLICADA									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1	6.982	34.912	34.912	6.982	34.912	34.912	5.325	26.623	26.623
2	3.093	15.463	50.375	3.093	50.375	50.375	3.107	15.536	42.159
3	2.191	10.955	61.330	2.191	61.330	61.330	2.837	14.183	56.343
4	1.160	5.798	67.128	1.160	67.128	67.128	2.157	10.785	67.128
5	0.884	4.419	71.547						
6	0.743	3.714	75.261						

Elaboración propia.

Cuadro 3.13. Encuesta: KMO del modelo definitivo

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0.849
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1'533,798
	Gl	190
	Significancia	0.000

Elaboración propia.

Cuadro 3.14. Encuesta: identificación final de variables no definidas en un solo factor\*

Variable	MATRIZ DE COMPONENTES**			
	Componente			
	1	2	3	4
a78	0.715	-0.310	-0.001	0.149
a84	0.699	-0.308	0.169	0.159
a83	0.689	-0.411	0.190	0.077
a86	0.689	-0.283	0.150	-0.027
a87	0.675	-0.287	0.058	-0.037
a81	0.669	-0.457	0.150	-0.038
a82	0.662	-0.460	0.058	0.038
a71	0.659	0.098	0.150	-0.550
a70	0.644	0.250	0.115	-0.482
a61	0.618	0.250	-0.309	0.174
a79	0.598	-0.216	-0.193	0.061
a80	0.592	-0.415	-0.415	0.120
a54	0.586	0.220	0.220	0.278
a53	0.528	0.290	0.290	0.191
a63	0.441	0.357	0.357	0.201
a74	0.386	0.661	0.661	0.060
a75	0.367	0.652	0.652	0.121
a76	0.387	0.630	0.630	0.027
a60	0.467	0.488	0.488	0.252
a77	0.450	0.434	0.434	-0.051

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.

\*\* 4 componentes extraídos.

Elaboración propia.

Este procedimiento permitió definir los componentes finales y sus variables asociadas (cuadro 3.15). Cada componente agrupa un número de variables que identifican un área particular que determina los factores de servicio que valora el consumidor *online* sobre la atención del *community manager* en las empresas de los sectores banca, seguros y AFP.

Cuadro 3.15. Encuesta: componentes finales y variables asociadas\*

MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS**				
Variable	Componente			
	1	2	3	4
a83	0.821	0.058	0.048	0.090
a81	0.806	-0.120	0.017	0.172
a82	0.804	-0.032	0.067	0.113
a84	0.770	0.135	0.163	0.033
a78	0.739	0.026	0.272	0.093
a86	0.715	0.123	0.116	0.185
a80	0.689	-0.125	0.222	0.058
a79	0.686	0.288	-0.081	0.071
a87	0.683	0.054	0.160	0.214
a75	0.024	0.889	0.125	0.027
a76	0.035	0.854	0.085	-0.127
a74	-0.012	0.833	0.231	0.094
a77	0.209	0.795	-0.037	0.159
a54	0.218	0.060	0.795	0.128
a53	0.112	0.740	0.783	0.195
a61	0.204	0.062	0.774	0.253
a63	0.040	0.183	0.720	0.102
a71	0.274	0.027	0.303	0.821
a70	0.214	0.202	0.286	0.761
a72	0.149	0.185	0.142	0.759

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.

\*\* La rotación ha convergido en 5 interacciones.

Elaboración propia.

Para las variables del perfil del usuario se realizó un segundo análisis factorial (cuadro 3.16) sobre las variables relacionadas a actitudes, ideas u opiniones sobre actitudes, tecnología e interacción, lo que permitió sintetizar información que se cruzó con los resultados del análisis de clústers. Así se enriqueció las características de cada segmento. El procedimiento metodológico fue el mismo utilizado anteriormente. Como resultado del análisis se lograron identificar tres factores.



Cuadro 3.16. *Análisis factorial de variables del perfil psicográfico\**

MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS**			
Variable	Componente		
	1	2	3
a33	0.856	0.020	0.111
a38	0.824	0.171	0.041
a32	0.789	0.045	0.257
a40	0.058	0.886	0.183
a28	-0.022	0.812	0.111
a41	0.315	0.738	0.224
a47	0.099	0.041	0.834
a48	0.070	0.408	0.763
a46	0.393	0.244	0.650

\* Método de extracción: análisis de componentes principales.

\*\* La rotación ha convergido en 4 interacciones.

Elaboración propia.

#### 4.6. Análisis de fiabilidad

La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable. [...] Una de las medidas de la fiabilidad más utilizada es la consistencia interna que se aplica a la consistencia entre las variables en una escala aditiva. La motivación para la consistencia interna es que los ítems individuales o indicadores de la escala deberían estar midiendo las mismas construcciones y, de esta forma, estar altamente intercorrelacionados (Hair *et al.*, 1999: 105).

El análisis de fiabilidad está representado por un coeficiente de fiabilidad, el alfa de Cronbach, que valora la consistencia de la escala entera. Es la medida más utilizada. Se trata de un índice que toma valores entre 0 y 1, y sirve para comprobar si los datos evaluados tienen información defectuosa, o si son datos fiables con mediciones estables y consistentes. Por tanto, el alfa de Cronbach es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para comprobar que efectivamente se parecen: «Cuando el Alfa de Cronbach supera el 0,7, es posible afirmar que ese grupo de preguntas y sus escalas sí son lo suficientemente fiables y que el análisis de la información recogida nos llevará a conclusiones acertadas» (Tornimbeni *et al.*, 2008: 253).

Para esta investigación ese estadístico permitió evaluar la consistencia interna de la escala de las preguntas, es decir, aproximar la fiabilidad de la escala de medida utilizada en las 71 variables incluidas. El resultado de la prueba fue 0.937, un valor muy favorable.

EL ENFOQUE METODOLÓGICO adoptado permitió, en consecuencia, asegurar la confiabilidad de los resultados en términos estadísticos.

# 4

---

## Valoración de los servicios del *community manager* de las empresas de banca, seguros y AFP

El objetivo principal de este capítulo es identificar los factores de servicio que valora el consumidor *online* sobre la atención del *community manager* en las empresas de los sectores banca, seguros y AFP. Para ello se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del tema, a través de la entrevista a expertos y la encuesta a usuarios.

### 1. Análisis cualitativo

De acuerdo con la metodología descrita, la fuente de esta fase fueron 16 entrevistas a expertos. De los resultados se identificaron las citas relevantes, a las cuales se les asignaron códigos de identificación. Los códigos son términos que conceptualizan cada cita, los cuales pueden ser empleados nuevamente en otras citas de las entrevistas con los expertos. A partir de esta clasificación se procedió a generar, con el *software* Atlas TI, la matriz de jerarquización de constructos.

Esta matriz permite establecer la relevancia de cada tema de acuerdo con el número de repeticiones de las citas resaltadas para relacionarlos y agruparlos en familias (cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Entrevista: matriz de jerarquización de constructos

N.º	Código	Respuestas	Porcentaje del total
1	Importancia del <i>community manager</i>	53	6.1
2	Interactividad empresa-cliente	52	6.0
3	Habilidades del <i>community manager</i>	47	5.4
4	Beneficio de la web 2.0 para la empresa	38	4.4
5	<i>Feedback</i>	35	4.0
6	Nivel de atención	32	3.7
7	Gestión básica o mala del <i>community manager</i> en el Perú	29	3.3
8	Representante de la marca	28	3.2
9	Reducción de costos	26	3.0
10	Reputación de la empresa	22	2.5
11	Cercanía con el cliente	22	2.5
12	Estrategia de la empresa	21	2.4
13	Alineamiento del <i>community manager</i> con objetivos de la empresa	18	2.1
14	Usuarios se convirtieron en prosumidores	16	1.8
15	Buena gestión del <i>community manager</i> en el Perú	16	1.8
16	Formación del <i>community manager</i>	16	1.8
17	Gestor de comunidades	15	1.7
18	Administrador <i>online</i>	15	1.7
19	Grado de interacción	14	1.6
20	Evolución de la web	13	1.5
21	Supervisor	13	1.5
22	Evolución del <i>community manager</i> en el Perú	13	1.5
23	Versatilidad del <i>community manager</i>	13	1.5
24	Manejo de crisis	13	1.5
25	Conocimiento del canal digital	12	1.4
26	Empoderamiento del <i>community manager</i>	12	1.4
27	Conocimiento de la empresa	11	1.3
28	Comunidad en Internet	11	1.3
29	Orientador	10	1.2
30	Exposición mediática	10	1.2
31	Conectividad	10	1.2
32	Aumento de ingresos	9	1.0
33	Generador de reportes	8	0.9
34	Baja o nula influencia del rubro sobre las funciones del <i>community manager</i>	8	0.9
35	Alcance	8	0.9
36	Resolución de problemas	8	0.9



N.º	Código	Respuestas	Porcentaje del total
37	Generador de conversaciones	8	0.9
38	Generador de contenidos	8	0.9
39	Vocación	7	0.8
40	Calidad de interacción	7	0.8
41	Construcción de marca	7	0.8
42	Dificultad de medición	7	0.8
43	Beneficio de la web 2.0 para el usuario y la empresa	6	0.7
44	Conversiones	6	0.7
45	Viralidad	6	0.7
46	Generador de estrategias	6	0.7
47	Sin generación de valor	5	0.6
48	Estructura organizacional del <i>community manager</i>	5	0.6
49	Conocimiento del mercado	4	0.5
50	Gestión media del <i>community manager</i> en el Perú	4	0.5
51	Características psicológicas del <i>community manager</i>	4	0.5
52	Beneficio de la web 2.0 para el usuario	4	0.5
53	Evaluación de <i>sites</i>	3	0.3
54	Focalización del segmento	3	0.3
55	Posicionamiento de la marca	3	0.3
56	Valores de la empresa	3	0.3
57	Conocimiento del público	2	0.2
58	Flexibilidad	2	0.2
59	Influencia del rubro sobre las funciones del <i>community manager</i>	2	0.2
60	Diversidad de indicadores	2	0.2
61	Herramienta de medición	2	0.2
62	Riesgos de la web 2.0	2	0.2
63	Satisfacción del cliente	2	0.2
64	Características demográficas del <i>community manager</i>	1	0.1
65	Retención de clientes	1	0.1
66	Productividad	1	0.1
67	Entorno tecnológico	1	0.1
68	Cantidad de reclamos	1	0.1
69	Experiencia	1	0.1
70	Indicadores operativos	1	0.1
71	<i>Update</i> de información	1	0.1
72	Buena gestión del <i>community manager</i> en el mundo	1	0.1
73	Cantidad de contenido	1	0.1
74	Red de contactos	1	0.1
<b>Total</b>		<b>868</b>	<b>100.0</b>

Elaboración propia.

Por último, se establecieron las relaciones entre los códigos. Se identificó así a 15 familias (cuadro 4.2).

Cuadro 4.2. *Entrevistas: familias e influencias*

Familia	Descripción	Influencia
W2.0	Interacción y beneficios de la web 2.0 para el usuario y la empresa	Influencia en las variables que intervienen en la necesidad de contar con un <i>community manager</i> en las empresas.
FP	Formación y perfil del <i>community manager</i>	Influencia a la web 2.0.
FUN	Funciones del <i>community manager</i>	Influencia a la web 2.0 y está asociado a la formación y al perfil del <i>community manager</i> , al canal de atención y a los indicadores de gestión.
G	Gestión del <i>community manager</i> en el Perú	Influencia a la estrategia de la empresa, la formación del <i>community manager</i> y a la web 2.0
EE	Estrategia de la empresa	Influencia en el canal de atención, la web 2.0 y el <i>branding</i>
V	Valoración del <i>community manager</i>	Influencia a la web 2.0
IG	Indicadores de gestión	Influencia a la web 2.0 y está asociado a las redes sociales, la estrategia de la empresa y las funciones del <i>community manager</i> .
CRM	CRM digital	Influencia en las funciones del <i>community manager</i> y en la web 2.0, y está asociado al canal de atención.
GV	Generación de valor	Influencia la estrategia de la empresa, la ventaja competitiva, la formación y el perfil del <i>community manager</i> .
R	Reputación <i>online</i>	Influencia la formación y el perfil del <i>community manager</i> , las funciones del <i>community manager</i> , PR digital y la web 2.0
CA	Canal de atención	Influencia la web 2.0 y está asociado con las funciones del <i>community manager</i> , redes sociales, CRM digital, PR digital.
PR	PR digital	Influencia las funciones del <i>community manager</i> y la web 2.0.
VC	Ventaja competitiva	Influencia al canal de atención y está asociado a la formación y el perfil del <i>community manager</i> .
B	<i>Branding</i>	Influencia las funciones del <i>community manager</i> y la web 2.0.
RS	Redes sociales	Influencian el <i>branding</i> y la web 2.0.

Elaboración propia.

A continuación se describen las familias que el análisis cualitativo seleccionó como las más importantes. Cada familia está asociada a un diagrama de influencias propio.

### 1.1. Web 2.0

Las formas de interacción entre los consumidores y las empresas han cambiado considerablemente por la evolución de la web, lo que ha traído beneficios y riesgos tanto para el usuario como para la empresa, situación que ha permitido que el consumidor se convierta en un prosumidor, quien genera contenidos que se difundirán en la comunidad de Internet a la que pertenece.

Por ser la plataforma de la interacción de los consumidores con las empresas de banca, seguros y AFP, cuenta con el mayor grado de interacciones con las demás familias y tiene la influencia de los siguientes códigos: interactividad empresa-cliente; beneficio de la web 2.0 para la empresa; usuarios se convirtieron en prosumidores; evolución de la web; comunidad en Internet; beneficio de la web 2.0 para el usuario y la empresa; beneficio de la web 2.0 para el usuario; y riesgos de la web 2.0 (figura 4.1).

### 1.2. Formación y perfil del *community manager*

Ante la evolución del comportamiento del consumidor en los medios *online* las empresas han visto conveniente crear el puesto de *community manager* para interactuar permanentemente con el usuario. Es importante que este gestor de comunidades cuente con las competencias necesarias para poder asumir eficientemente su labor y así mejorar la relación con los clientes.

En esta familia se consideran los siguientes códigos: habilidades del *community manager*; formación del *community manager*; versatilidad del *community manager*; conocimiento del canal digital; conocimiento de la empresa; vocación; características psicológicas del *community manager*; conocimiento del mercado; flexibilidad; conocimiento del público; *update* de información; red de contactos; características demográficas del *community manager*; y experiencia (figura 4.2).

### 1.3. Funciones del *community manager*

Para la mayoría de los expertos entrevistados las funciones tienen relación directa con el grado de interacción que tienen los usuarios con las empresas en los medios *online*.

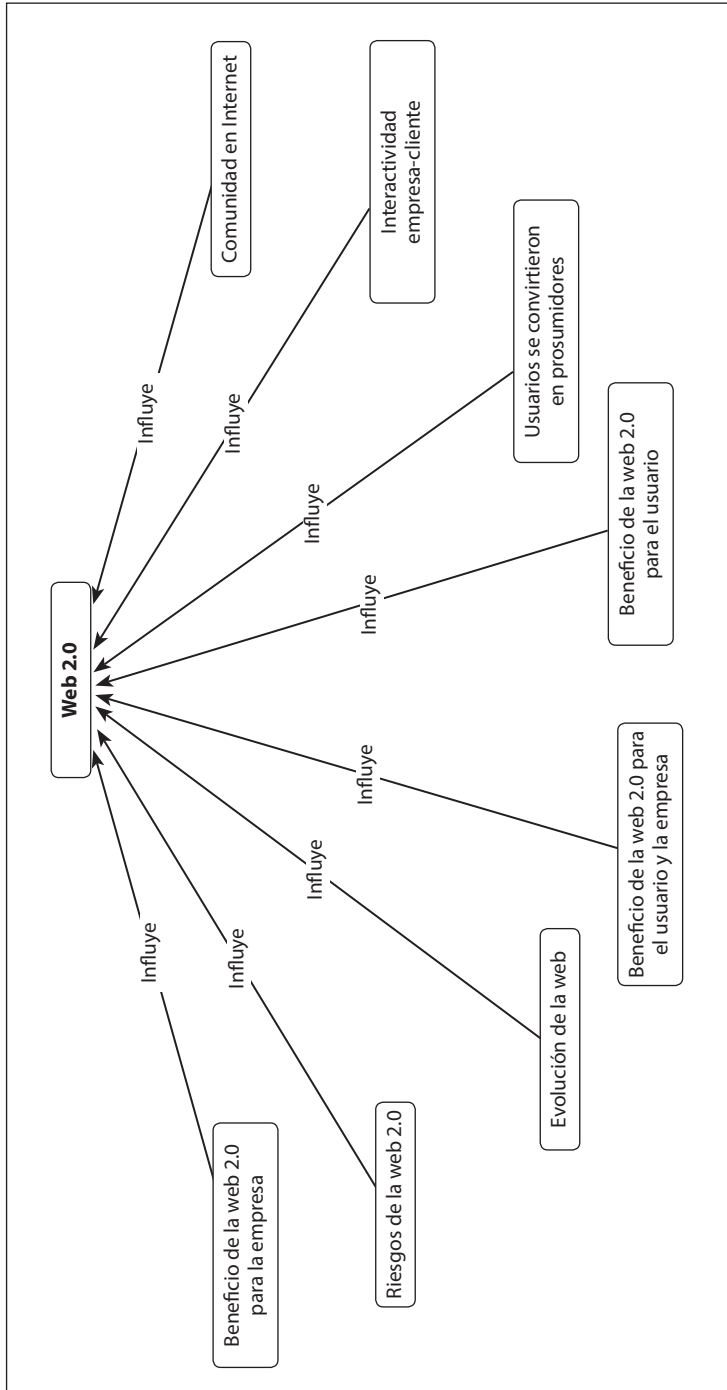


Figura 4.1. Diagrama de influencia para la web 2.0  
Elaboración propia.



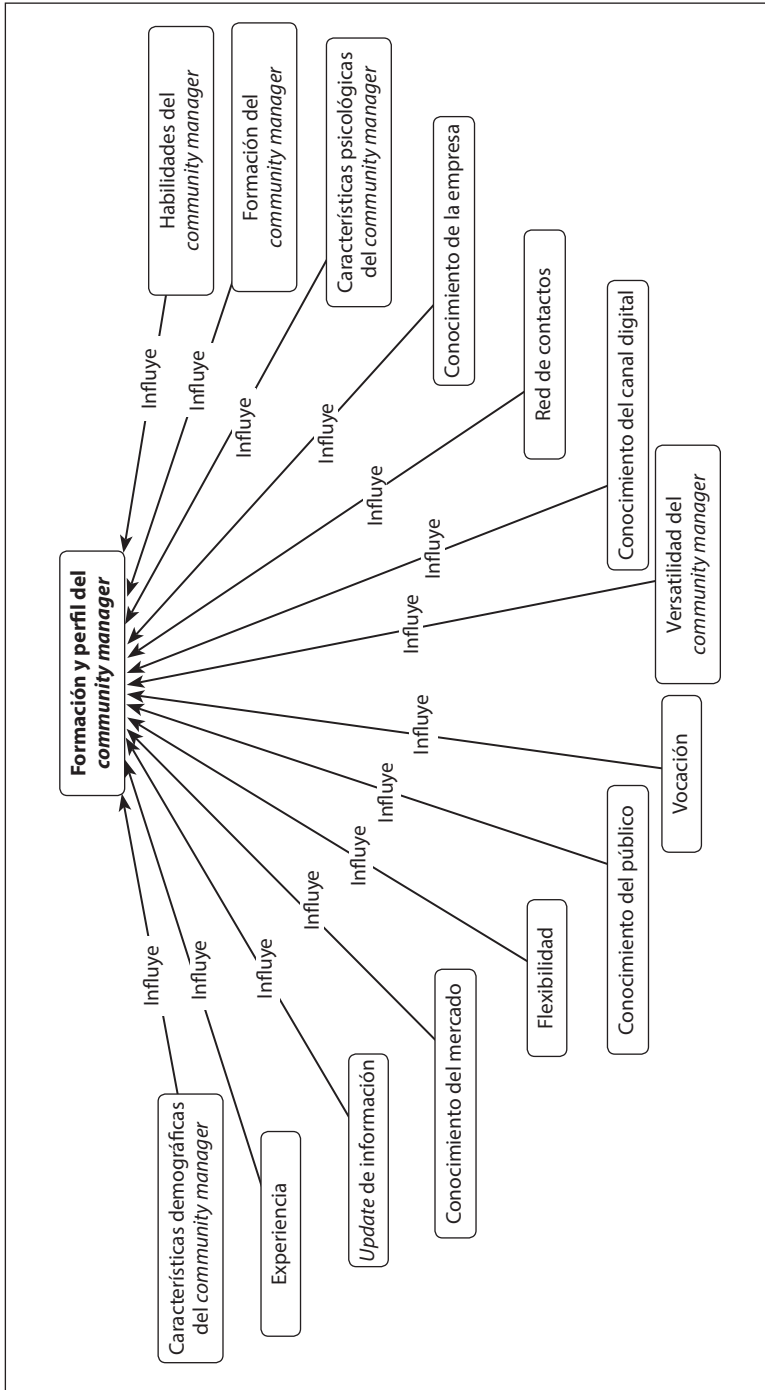


Figura 4.2. Diagrama de influencia para la formación y el perfil del *community manager*  
Elaboración propia.

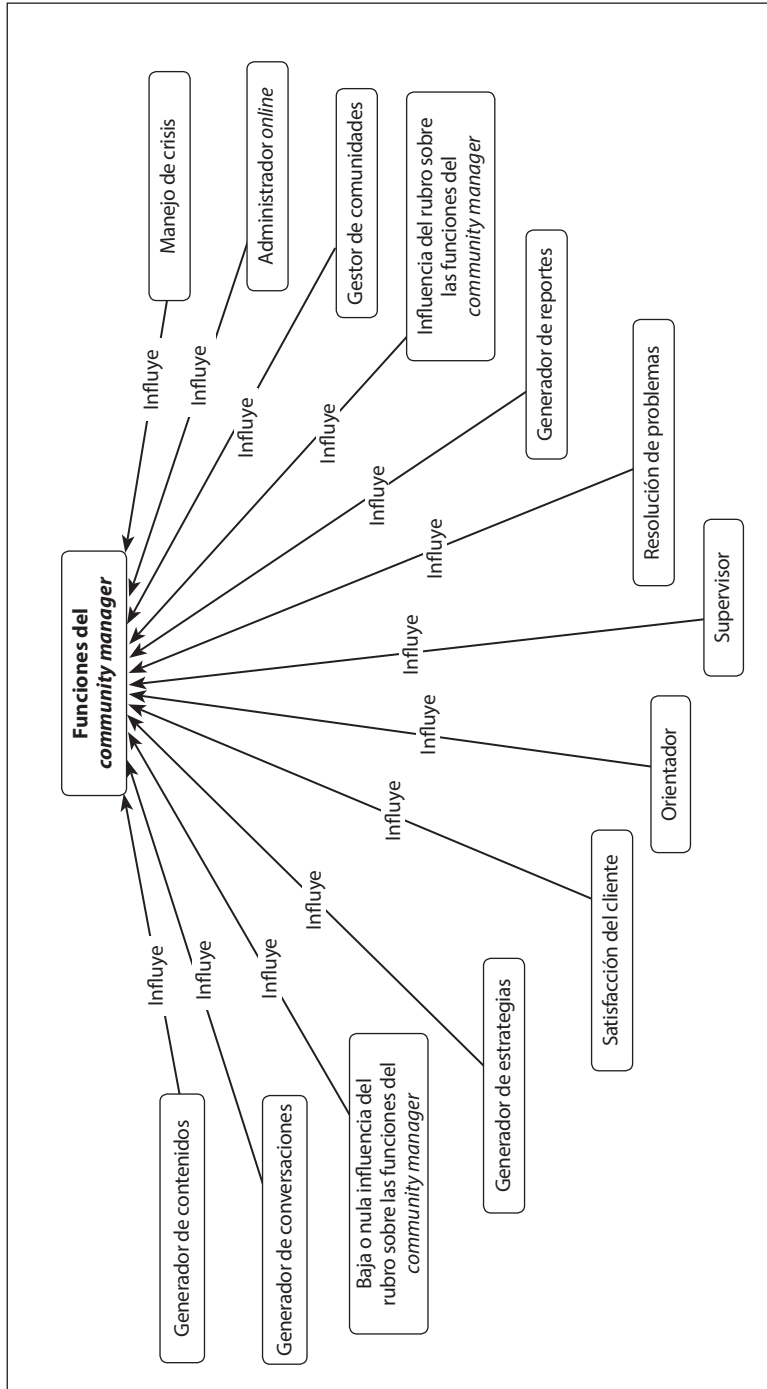


Figura 4.3. Diagrama de influencia para las funciones del community manager

Elaboración propia.

Las funciones que tienen mayores menciones por parte de ellos son: administrador *online*; gestor de comunidades; manejo de crisis; supervisor; orientador; generador de reportes; generador de conversaciones; resolución de problemas; generador de contenidos; baja o nula influencia del rubro sobre las funciones del *community manager*; generador de estrategias; y satisfacción del cliente (figura 4.3).

#### 1.4. Gestión del *community manager* en el Perú

Los expertos indicaron que en el Perú existe un atraso relativo en la gestión de comunidades *online* en comparación con muchos otros países, por lo que se tiene un largo camino por recorrer. Al inicio, las empresas subestimaron la gestión del *community manager*, sin embargo, con el pasar del tiempo se le está dando mayor relevancia, y lo evalúan tanto la empresa como los consumidores.

Los códigos que se encuentran asociados a esta familia son: gestión básica o mala del *community manager* en el Perú; buena gestión del *community manager* en el Perú; evolución del *community manager* en el Perú; gestión media del *community manager* en el Perú; buena gestión del *community manager* en el mundo; entorno tecnológico (figura 4.4).

#### 1.5. Estrategia de la empresa

Si bien es cierto que la gestión de las comunidades *online* se ha convertido en un tema importante para las empresas, este interés tiene que verse reflejado en la estrategia general de la empresa, por lo que el *community manager* debe estar alineado a los objetivos organizacionales, y contar con el empoderamiento necesario para crear estrategias y tomar decisiones en el momento oportuno.

Esta familia se relaciona con los siguientes códigos: estrategia de la empresa; alineamiento del *community manager* con los objetivos de la empresa; empoderamiento del *community manager*; estructura organizacional del *community management*; y valores de la empresa (figura 4.5).

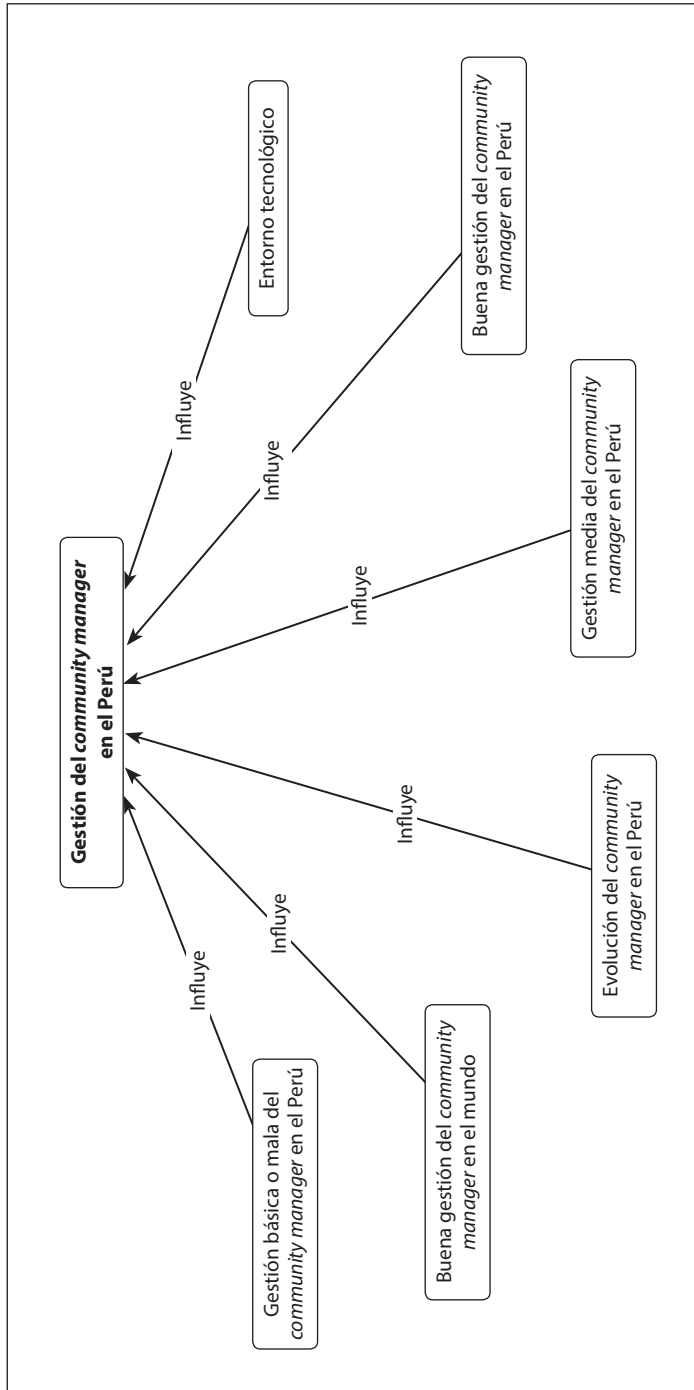


Figura 4.4. Diagrama de influencia de la gestión del *community manager* en el Perú

Elaboración propia.

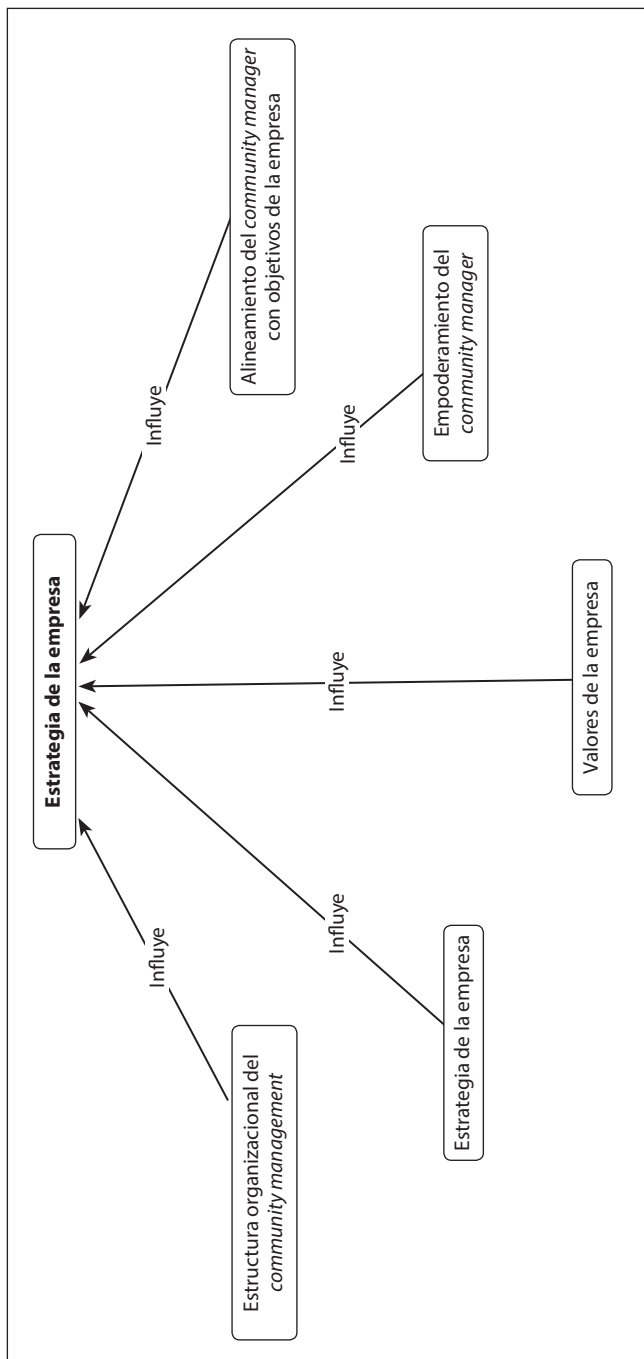


Figura 4.5. Diagrama de influencia para la estrategia de la empresa

Elaboración propia.

### 1.6. Valoración del *community manager*

Se ha analizado con los expertos la importancia del gestor de comunidades *online*, el cual es para ellos un puesto relevante, ya que la mayoría de los consumidores no solo acuden a buscar información en los medios *online*, sino que crean contenido e interactúan por estos medios. Por ende, se deben monitorear permanentemente la marca, la reputación y las relaciones, entre otros temas.

Esta familia contiene el código importancia del *community manager* (figura 4.6).

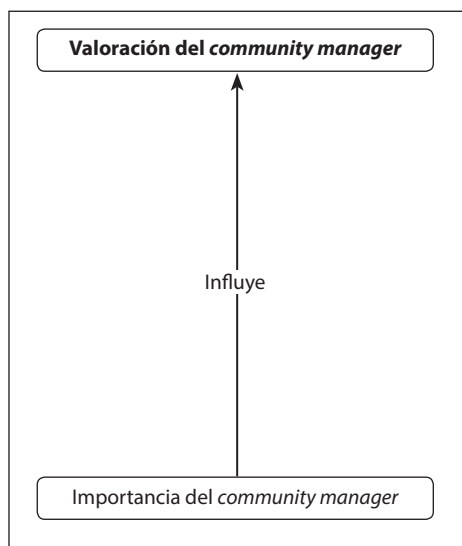


Figura 4.6. Diagrama de influencia para la valoración del *community manager*

Elaboración propia.

### 1.7. Indicadores de gestión

La mayoría de expertos señalaron que no se dispone de indicadores clave de desempeño (KPI, por la sigla de Key Performance Indicator) definidos para el *community manager*, por lo cual estos dependen mucho del objetivo que tiene la empresa para poder medir el desempeño del *community manager*.

Sin embargo, los indicadores que han sido más citados entre los entrevistados son: grado de interacción; alcance; calidad de interacción; dificultad de medición; conversaciones; evaluación de *sites*; herramienta de medición; diversidad de indicadores; productividad; indicadores operativos; cantidad de contenido; y número de reclamos (figura 4.7).

### **1.8. CRM digital**

La relación que tiene el *community manager* con los consumidores está ceñida a los medios *online*, por lo que es el interlocutor entre la empresa y el consumidor; es el representante tanto del consumidor como de la empresa, dependiendo del tipo de comunicación que tiene con cada uno de ellos, es decir, cuando interactúa con el consumidor es el representante de la empresa y cuando el consumidor tiene problemas y necesita apoyo, el gestor de comunidades se convierte en la voz del cliente.

En esta familia se incluyen los códigos: *feedback*; conectividad; y retención de clientes (figura 4.8).

### **1.9. Generación de valor**

Para todas las organizaciones es importante generar valor, no solo a través del incremento de ingresos sino también de la reducción de costos, por lo que el *community manager* debe ser para la organización un elemento clave no solo en la captación de nuevos clientes sino en la retención de estos de la manera más eficiente.

En esta familia se ve de manera tangible el valor económico que genera para la organización el *community manager*, por lo que se tomaron en cuenta los códigos: reducción de costos; aumento de ingresos; y sin generación de valor (figura 4.9).

### **1.10. Reputación *online***

Si para las organizaciones de banca, seguros y AFP es importante tener una buena reputación en los diversos medios, en estos días el medio *online* es el que se usa de manera permanente puesto que la difusión ocurre en segundos, lo que hace necesario que se maneje la imagen de la empresa en los medios *online* en forma continua.

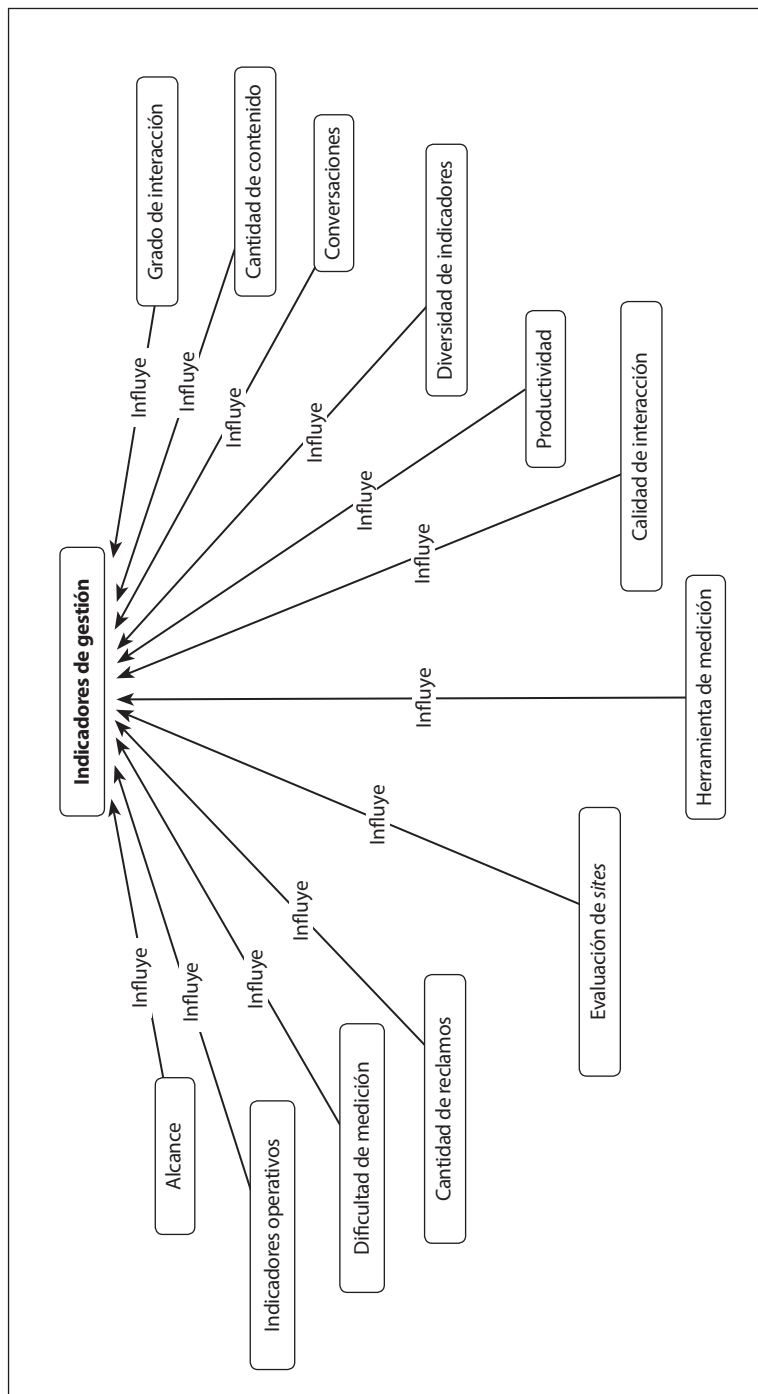


Figura 4.7. Diagrama de influencia para indicadores de gestión  
Elaboración propia.



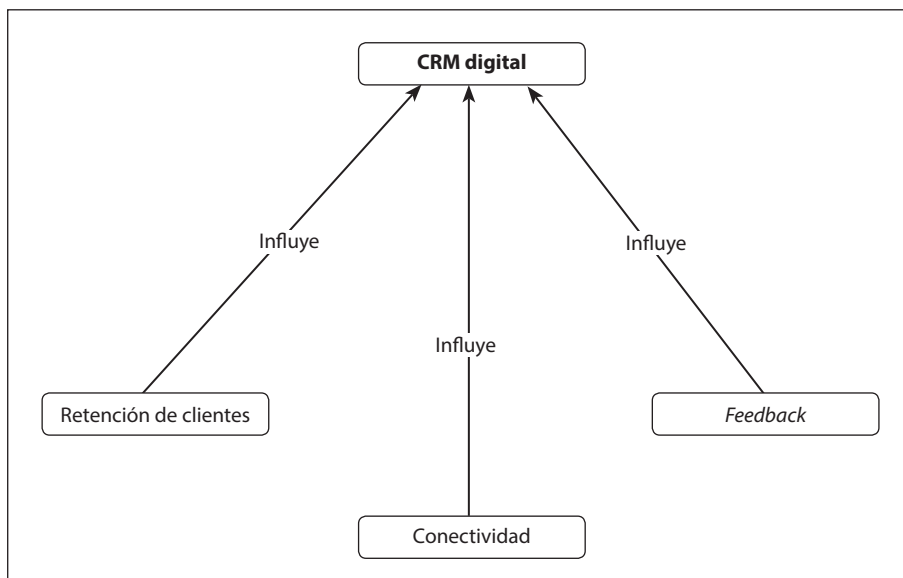


Figura 4.8. Diagrama de influencia para CRM digital

Elaboración propia.

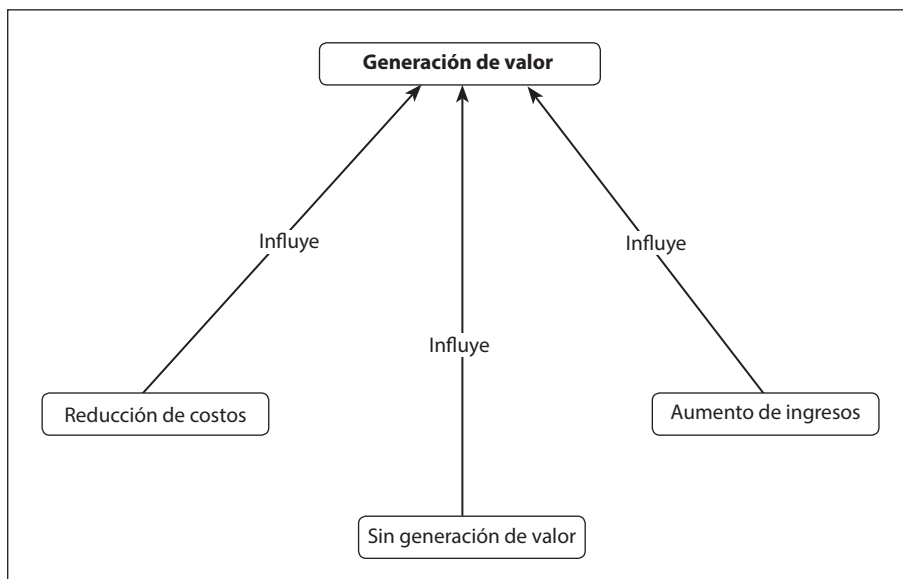


Figura 4.9. Diagrama de influencia para CRM digital

Elaboración propia.

En esta familia se tomó en consideración los códigos: reputación de la empresa; y exposición mediática (figura 4.10).

### **1.11. PR digital**

Como se notó en la familia anterior, es importante para las organizaciones mantener una imagen positiva, por lo que el *community manager* se convierte en el representante de la marca en los medios *online*, vela por la humanización de la marca en ellos y se convierte en el «amortiguador» entre el consumidor y la empresa.

En esta familia se tiene un solo código: representante de la marca (figura 4.11).

### **1.12. Canal de atención**

Por causa de la evolución del comportamiento del consumidor, que lo hace más exigente e informado, las organizaciones deben mejorar la calidad de atención, mucho más en los medios *online* debido a que estos no tienen límites de tiempo y espacio, ya que Internet está disponible las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Esta familia se vincula al código: nivel de atención (figura 4.12).

### **1.13. Ventaja competitiva**

Para los consumidores es importante identificar ventajas competitivas entre las empresas de banca, seguros y AFP con el fin de que puedan hacer su elección entre una u otra, ya sea por afinidad, accesibilidad o eficiencia en la resolución de sus problemas en el tiempo oportuno, entre otros factores.

En esta familia se encuentran relaciones con los códigos: cercanía con el cliente; y focalización del segmento (figura 4.13).

### **1.14. Branding**

La marca es importante para todas las organizaciones, en especial para aquellas del rubro banca, seguros y AFP, puesto que se maneja información

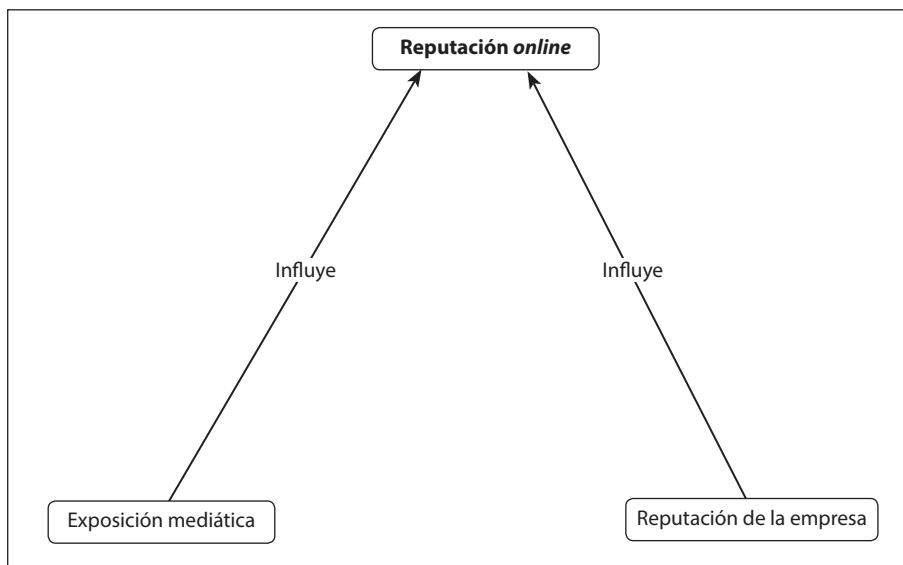


Figura 4.10. Diagrama de influencia para la reputación *online*

Elaboración propia.

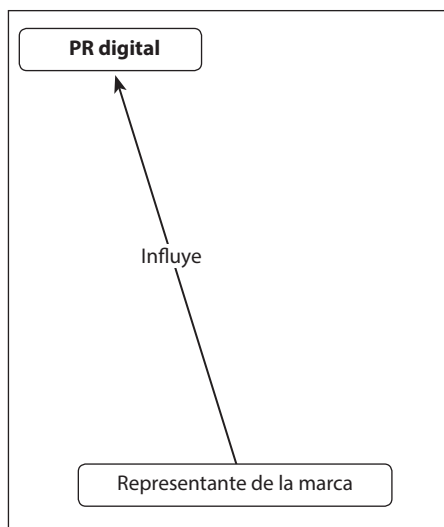


Figura 4.11. Diagrama de influencia para el PR digital

Elaboración propia.

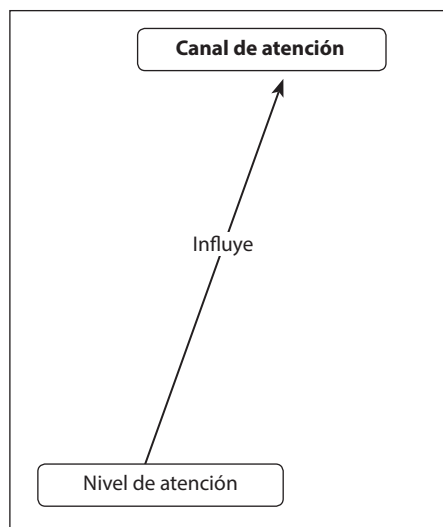


Figura 4.12. Diagrama de influencia para el canal de atención

Elaboración propia.

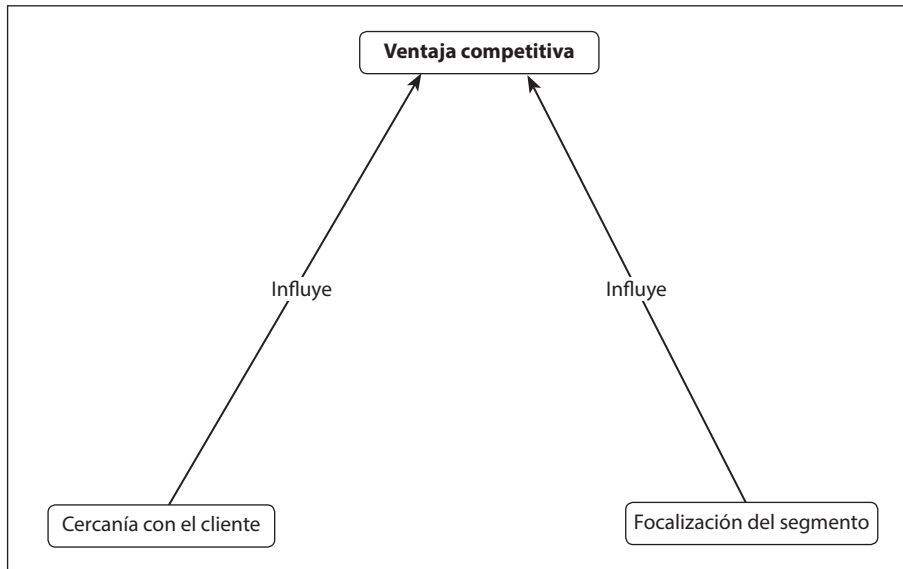


Figura 4.13. Diagrama de influencia para la ventaja competitiva

Elaboración propia.

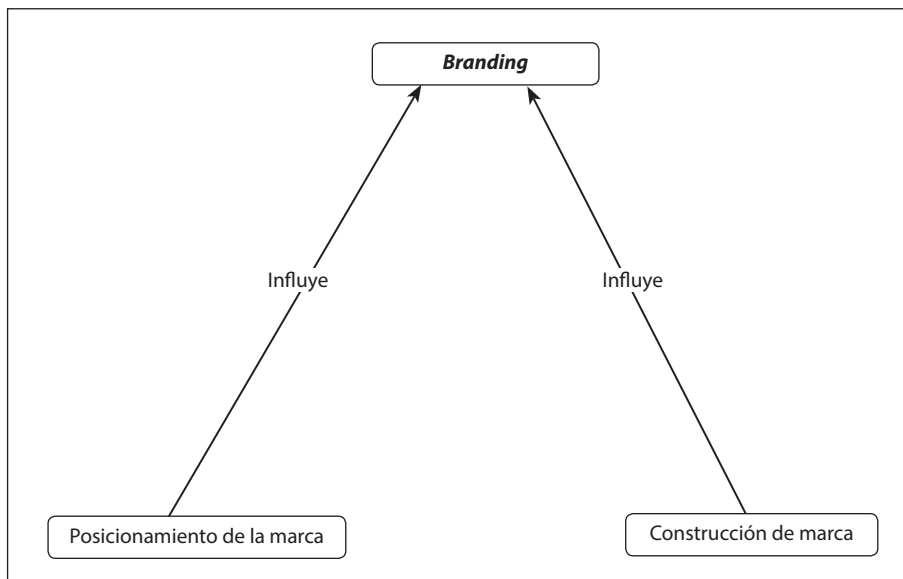


Figura 4.14. Diagrama de influencia para el branding

Elaboración propia.

financiera del usuario, lo cual es en nuestro país un tema sensible que debe ser trabajado cuidadosamente para generar la confianza de los usuarios.

Con esta familia se relacionan los códigos: construcción de marca; y posicionamiento de la marca (figura 4.14).

### 1.15. Redes sociales

Los consumidores comparten la información en los diversos medios *online*, con las redes sociales como el de mayor interacción las redes sociales por la facilidad de compartir la información y ‘viralizarla’ en diversas comunidades.

Esta familia se relaciona con el código: viralidad (figura 4.15).

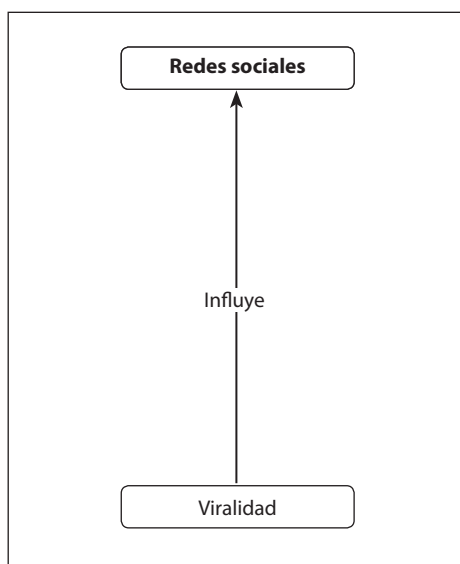


Figura 4.15. Diagrama de influencia para las redes sociales

Elaboración propia.

En suma, el análisis cualitativo realizado permitió identificar los elementos claves que servirán de base para realizar el análisis cuantitativo.

## 2. Análisis cuantitativo

La fase cuantitativa se basa en una encuesta sobre variables sociodemográficas y de actitudes, ideas u opiniones. La encuesta tiene como objetivo determinar los factores de servicio más relevantes que influyen en la necesidad del consumidor de interactuar con las empresas del sector banca, seguros y AFP vía Internet. Sus resultados se analizaron con el *software* SPSS, mediante un análisis factorial de las variables críticas de la investigación, y un análisis factorial de las variables de perfil psicográfico.

A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir del procesamiento de los resultados.

### 2.1. Perfil del encuestado

El perfil del encuestado incluye representatividad de la muestra, actitud ante la vida cotidiana, percepción de la tecnología e interacción con los medios.

#### 2.1.1. La muestra

Un primer aspecto a tomar en cuenta es la representatividad de la muestra tomada vía Internet a partir de las características sociodemográficas de los entrevistados. Al respecto, el 54.5% de los encuestados es de género masculino y el restante 45.5%, femenino. En cuanto a edades, el 56.1% indicó tener de 25 a 35 años de edad y el 43.9%, de 36 a 44 años. Ellos pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C.

Cruzando el NSE por grupos de edad con el género de los encuestados se puede apreciar que las proporciones son representativas del universo (cuadro 4.3).

En cuanto a la ocupación actual, el 1.5% de los encuestados declaró que estudia y trabaja, mientras el 2.3% realiza estudios técnicos y el 22% es independiente. La gran mayoría, el 75%, son trabajadores dependientes. Solo un 0.8% de la muestra son amas de casa o universitarios.

Cuadro 4.3. *Muestra: composición de la muestra por género, NSE y edad*

Género	NSE por grupos de edad						Total
	NSE A		NSE B		NSE C		
	25-35 años	36-44 años	25-35 años	36-44 años	25-35 años	36-44 años	
Hombre	16.7	13.6	9.8	10.6	1.5	2.3	54.5
Mujer	16.7	9.1	10.6	8.3	0.8	0.0	45.5
<b>Total</b>	<b>33.4</b>	<b>22.7</b>	<b>20.4</b>	<b>18.9</b>	<b>2.3</b>	<b>2.3</b>	<b>100.0</b>

Elaboración propia.

Es interesante ver aquí que son los trabajadores dependientes e independientes quienes manifiestan una mayor predisposición hacia el uso de los medios *online* para la comunicación con las empresas de los rubros banca, seguros y AFP. Ello evidencia el proceso de formación de un público más familiarizado con estos medios.

En cuanto al grado de instrucción, la gran mayoría de los encuestados posee estudios superiores: el 15.7% instrucción técnica, tanto completa como incompleta; el 43.0% universitaria completa; el 7.0% universitaria incompleta; y el 34.4% ha cursado estudios de posgrado.

Cada segmento ocupacional identificado usa distintos medios de interacción. Los trabajadores dependientes e independientes tienen interacción con las empresas de banca, seguros y AFP a través de su página web, las redes sociales y correos electrónicos (*e-mails*) (figura 4.16), mientras que los otros segmentos ocupacionales no tanto.

Asimismo, se encuentra en la muestra que a mayor rango salarial habrá mayor interacción con los medios *online*. Se infiere que con el aumento de salario se tiene acceso y uso a las plataformas digitales, por lo que hay mayor probabilidad de interacción a través de los medios *online* (figura 4.17).

### 2.1.2. Actitud ante la vida cotidiana

La actitud se mide en torno a diversas situaciones de la vida cotidiana mediante una escala de Likert con valores del 1 al 7 (cuadro 4.4) para encontrar diferencias de actitud por característica sociodemográfica.

Sin embargo, comparando las medias la muestra no refleja diferencias significativas en ninguna de las preguntas: la mayor diferencia es de solo 0.4.

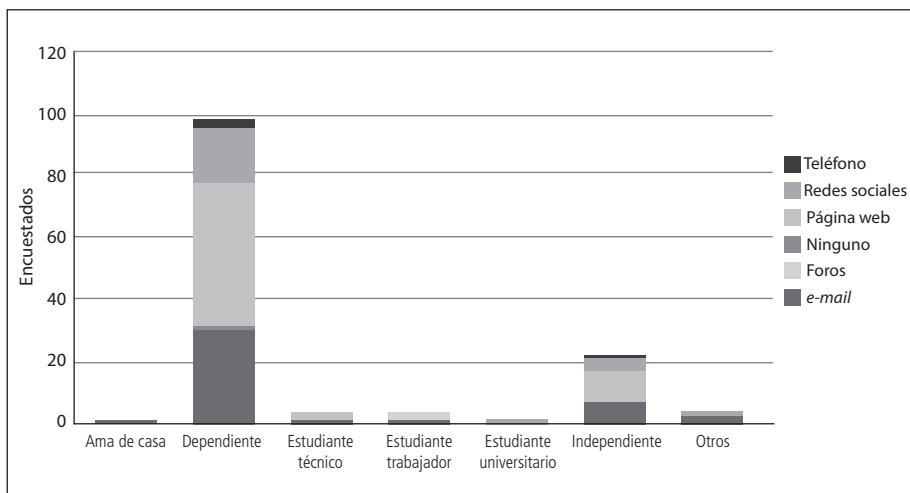


Figura 4.16. Muestra: medios de interacción efectivos por grupo ocupacional

Elaboración propia.

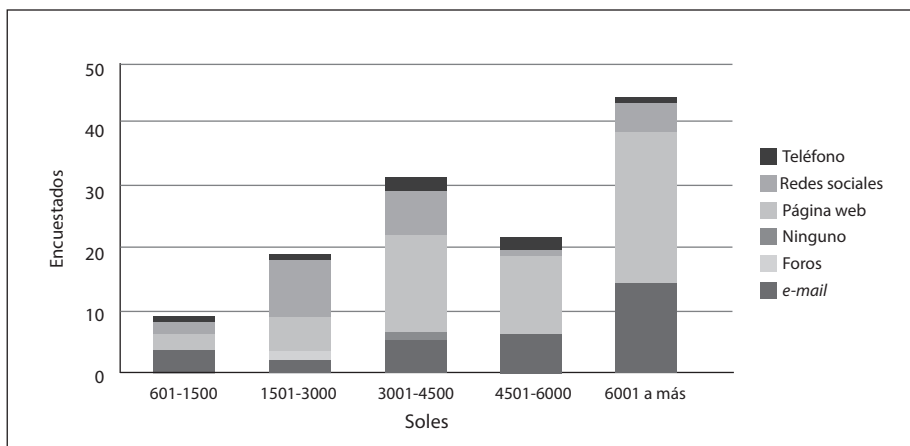


Figura 4.17. Muestra: medios de interacción efectivos por niveles de ingreso

Elaboración propia.

En cambio, se descubrió que hay actitudes que tienen menor relevancia para el encuestado, como: «Mis opiniones son más valoradas que las opiniones de otros», «Me cuesta dar segundas oportunidades» o «Siempre tengo la razón», mientras que otras actitudes reciben mayor valoración (las que obtienen un puntaje de 5 o más):



Cuadro 4.4. Muestra: actitudes según características sociodemográficas

Preguntas parte 1, bloque 1: actitud	Grupos de edad			Género			NSE		
	25-35 años	36-44 años	Diferencia	Hombres	Mujeres	Diferencia	A	B	C
«Me han dicho que soy una persona sociable»	5.64	5.34	0.30	5.51	5.50	0.01	5.54	5.50	5.17
«Nunca me quedo callado cuando quiero dar mi opinión sobre algún tema»	5.46	5.84	-0.38	5.61	5.65	-0.04	5.76	5.48	5.33
«Siempre hago respetar mis derechos si es que estoy disconforme con algo»	5.69	5.95	-0.26	5.82	5.78	0.04	5.95	5.67	5.17
«Creo que mis opiniones son más valoradas que las opiniones de otros»	4.81	4.67	0.14	4.82	4.67	0.15	4.95	4.54	4.17
«Me considero una persona creativa, productora de ideas»	5.78	5.83	-0.05	5.90	5.68	0.22	5.80	5.90	5.00
«Creo que siempre tengo la razón»	4.16	4.19	-0.03	4.31	4.02	0.29	4.35	4.04	3.17
«Me cuesta dar segundas oportunidades»	3.73	3.79	-0.06	3.61	3.93	-0.32	3.69	3.81	4.17
«Cuando estoy comprometido con algo, estoy en las buenas y en las malas»	6.14	6.55	-0.41	6.31	6.33	-0.02	6.38	6.33	5.50
«Tengo la libertad de tomar mis propias decisiones»	6.14	6.45	-0.31	6.26	6.28	-0.02	6.32	6.23	6.00
«Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante»	5.19	5.50	-0.31	5.17	5.52	-0.35	5.41	5.38	3.83

Elaboración propia.

- Las mujeres entre 36 a 44 años tienden a expresar su opinión en cualquier tema que se les consulte, reflejando mayor compromiso con las cosas que se les presenten tanto sean buenas o malas situaciones. A su vez, tienen mayor libertad en tomar decisiones y, por último, se angustian en hacer colas en los establecimientos públicos.
- Los hombres dentro del rango de 36 a 44 años se consideran personas creativas, productoras de ideas y sociables, aunque en este último aspecto en menor proporción que los varones que tienen entre 25 y 35 años, que respondieron serlo en mayor grado.

### 2.1.3. Percepción de la tecnología

Respecto de la percepción del uso de la tecnología, la comparación de medias tampoco arroja diferencias significativas (cuadro 4.5). Solo se detectó un caso con una diferencia de 1.19, las demás son menores a 0.5.

Hay actitudes que no tienen gran relevancia para el encuestado, como: «Siempre estoy pendiente de lo que pasa en las redes sociales», «En mis tiempos libres prefiero conectarme a Internet antes que hacer otra actividad», «Siempre me conecto a Internet desde mi *tablet*», «Paso mucho tiempo del día en redes sociales» y «Paso mucho tiempo del día navegando en las páginas web». También hay percepciones características (las que obtienen un puntaje de 5 o más):

- Los hombres de entre 25 y 35 años otorgan mayor importancia al uso de la tecnología, poniendo de relieve lo importante que es en sus vidas. De preferencia realizan transacciones, pagos y compras por Internet. Además, tienen mayor conectividad con Internet a través del celular, su prioridad es usar las páginas web y las redes sociales como medios para obtener información sobre los productos y/o servicios. Por ello consideran Internet como beneficiosa, ya que pueden invertir su tiempo en otras actividades.
- Las mujeres que se encuentran dentro del rango de 25 a 35 años se inclinan a revisar la información financiera más *online* que físicamente, tienen conexión a Internet por medio de la *laptop*. Al mismo tiempo, sienten que el celular es una herramienta indispensable en sus vidas.

Cuadro 4.5. Muestra: percepción de la tecnología según características sociodemográficas

Preguntas parte 1, bloque 2: tecnología	Edad			Género			NSE		
	25-35 años	36-44 años	Diferencia años	Hombres	Mujeres	Diferencia	A	B	C
	«Siempre estoy pendiente de lo que pasa en las redes sociales»	4.42	4.17	0.25	4.29	4.33	-0.04	4.41	4.12
«Considero que la tecnología forma parte importante de mi vida»	5.41	5.31	0.10	5.61	5.07	0.54	5.50	5.29	4.33
«En mis tiempos libres prefiero conectarme a Internet antes que hacer otra actividad»	4.01	3.84	0.17	4.18	3.65	0.53	4.09	3.85	2.83
«Siento que el celular es una herramienta indispensable en mi vida»	5.20	5.24	-0.04	5.11	5.35	-0.24	5.55	4.83	4.50
«Prefiero revisar información financiera <i>online</i> que físicamente»	5.38	4.81	0.57	5.11	5.15	-0.04	5.38	4.92	3.83
«Prefiero hacer transacciones, pagos o compras <i>online</i> que físicamente»	5.19	4.74	0.45	5.25	4.68	0.57	5.46	4.58	2.83
«Siempre me conecto a Internet desde mi <i>laptop</i> »	5.69	5.33	0.36	5.42	5.67	-0.25	5.99	5.17	3.00
«Siempre me conecto a Internet desde mi celular»	5.54	5.02	0.52	5.39	5.22	0.17	5.97	4.48	4.33
«Siempre me conecto a Internet desde mi <i>tablet</i> »	3.72	3.43	0.29	3.74	3.42	0.32	4.16	2.94	2.17
«La página web o las redes sociales son los medios que más utilizo para obtener información sobre los productos y/o servicios»	5.68	4.48	1.20	5.21	5.08	0.13	5.51	4.73	4.33
«Lo bueno de Internet es que permite ahorrar tiempo para realizar otras actividades»	6.20	5.90	0.30	6.14	5.98	0.16	6.26	5.90	5.17
«Siempre estoy pendiente de los avances tecnológicos»	4.81	4.79	0.02	5.13	4.42	0.71	4.91	4.77	3.83
«Paso mucho tiempo del día en redes sociales»	4.27	3.57	0.70	3.97	3.95	0.02	4.28	3.54	3.67
«Paso mucho tiempo del día navegando en las páginas web»	4.61	3.78	0.83	4.42	4.03	0.39	4.42	4.08	3.50

Elaboración propia.

#### 2.1.4. Interacción con medios

Respecto de la interacción con los medios tampoco se encuentran diferencias importantes. La comparación de medias refleja que la mayor diferencia es 0.5, salvo en la pregunta sobre la opción de consultar las opiniones de otros a través de Internet antes de adquirir un producto y/o servicio en la que es de 1.7, con mayor puntaje a favor de los que están entre los 25 y los 35 años (cuadro 4.6).

Como percepciones características (las que obtienen un puntaje de 5 o más) se pueden anotar:

- Los hombres de ese mismo rango de edad prefieren recibir información de las empresas a través de Internet. Tienden a compartir información importante o valiosa para ellos a sus contactos a través de este mismo medio.
- Las mujeres tienden a reclamar y/o quejarse a través de medios *online* e ingresan a Internet para obtener información de productos y/o servicios de las empresas, sin tener interés por interactuar con estas.

### 2.2. Percepción sobre las variables en investigación

Establecer los beneficios de la interacción vía Internet con las empresas del sector banca, seguros y AFP es el objetivo central de la investigación. Al respecto, la segunda batería de preguntas de la encuesta estuvo dedicada a explorar cómo se perciben estos.

#### 2.2.1. Beneficios de la interacción vía Internet con las empresas del rubro banca, seguros y AFP

En cuanto a la percepción de los beneficios de la interacción vía Internet con las empresas del rubro banca, seguros y AFP, la primera constatación de los resultados de la muestra es que no existen diferencias representativas en las percepciones por sectores sociodemográficos (cuadro 4.7). La mayor diferencia en las respuestas es de 0.6, aun cuando también se aprecian valoraciones particulares mayoritarias (las que obtienen un puntaje de 5 o más):

Cuadro 4.6. *Muestra: interacción con medios según características sociodemográficas*

Preguntas parte 1, bloque 3: interacción	Edad			Género			NSE		
	25-35 años	36-44 años	Diferencia	Hombres	Mujeres	Diferencia	A	B	C
	5.05	4.60	0.45	4.90	4.80	0.10	5.15	4.56	3.83
«Siempre espero recibir información de las empresas a través de Internet»	5.24	4.17	1.07	4.99	4.52	0.47	4.92	4.73	3.33
«Siempre que pienso adquirir un producto y/o servicio consulto las opiniones de otros a través de Internet»	4.39	3.83	0.56	4.38	3.87	0.51	4.16	4.25	3.00
«Siempre que tengo información valiosa de las empresas la comparto con mis contactos a través de Internet»	3.96	3.93	0.03	3.76	4.17	-0.41	3.96	3.92	4.00
«Siempre que tengo un reclamo o queja sobre un producto y/o servicio de una empresa me contacto con ellos a través de Internet»	4.39	4.24	0.15	4.39	4.25	0.14	4.41	4.29	3.67
«Prefiero socializar con otros en un entorno digital más que presencial»	2.81	2.98	-0.17	2.82	2.97	-0.15	3.01	2.75	2.50
«Cuando leo algún tema interesante sobre un producto y/o servicio de una empresa siempre hago comentarios al respecto en Internet»	3.12	3.55	-0.43	3.51	3.07	0.44	3.41	3.21	3.00
«No busco interactuar con las empresas, sólo quiero buscar información sobre sus productos y/o servicios a través de Internet»	4.59	4.12	0.47	4.35	4.43	-0.08	4.32	4.56	3.67

Elaboración propia.

Cuadro 4.7. Muestra: percepción de beneficios de la interacción vía Internet con las empresas del rubro banca, seguros y AFP según características sociodemográficas

Preguntas parte 2: beneficios de la interacción vía Internet con las empresas del rubro banca, seguros y AFP	Edad		Género			NSE		
	25-35 años	36-44 años	Hombres	Mujeres	Diferencia	A	B	C
«Ante una consulta o un reclamo de tu banco, aseguradora o AFP ¿qué tan importante es para ti la velocidad de respuesta por Internet?»	6.31	6.31	6.24	6.40	-0.16	6.41	6.21	6.00
«Ante una consulta o un reclamo de tu banco, aseguradora o AFP ¿qué tan importante es para ti la comodidad de poder realizarla por Internet?»	6.26	6.19	6.32	6.12	0.20	6.30	6.13	6.17
«¿Qué tan importante es para ti la comodidad de poder contactarte en cualquier momento y lugar con tu banco, aseguradora o AFP a través de Internet?»	6.19	5.98	6.06	6.15	-0.09	6.22	5.94	6.00
«¿Qué tan importante es para ti encontrar información que brinda tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	6.15	6.09	6.10	6.15	-0.05	6.23	5.98	6.00
«¿Qué tan importante es para ti compartir con tus contactos información relevante sobre tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	4.53	4.52	4.61	4.42	0.19	4.66	4.25	5.17
«¿Qué tan importante es para ti expresar tus experiencias con productos/servicios de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	4.54	4.36	4.72	4.15	0.57	4.36	4.52	5.17
«¿Qué tan importante es para ti que tu banco, aseguradora o AFP busque identificarse emocionalmente contigo a través de Internet?»	4.81	4.62	4.79	4.65	0.14	4.76	4.65	5.00
«¿Qué tan importante es para ti la reputación en Internet de tu banco, aseguradora o AFP para darte confianza de interactuar con ellos por este medio?»	5.66	6.02	5.92	5.70	0.22	5.86	5.73	6.00



«¿Qué tan importante es para ti la atención personalizada que puedas recibir de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	6.19	6.28	-0.09	6.21	6.25	-0.04	6.27	6.17	6.17
«¿Qué tan importante es para ti recibir campañas y promociones de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	5.36	5.45	-0.09	5.49	5.30	0.19	5.51	5.23	5.50
¿Qué tan importante es para ti recibir información personal (estados de cuenta, pólizas y otros documentos) de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?	6.15	5.90	0.25	6.08	5.98	0.10	6.18	5.87	5.83
«¿Qué tan importante es para ti encontrar tu marca de banco, aseguradora o AFP en todos los medios digitales de Internet?»	5.57	5.22	0.35	5.50	5.32	0.18	5.41	5.38	5.83
«¿Qué tan importante es para ti ver que tu banco, aseguradora o AFP dé explicaciones a través de Internet sobre un problema de imagen corporativa para generarte confianza?»	5.64	5.71	-0.07	5.71	5.62	0.09	5.51	5.85	6.00
«¿Qué tan importante es para ti ser parte de la comunidad de tu banco, aseguradora o AFP en las redes sociales?»	4.51	4.57	-0.06	4.65	4.40	0.25	4.51	4.46	5.50
«¿Qué tan importante es para ti que tu banco, aseguradora o AFP conozca por Internet tus experiencias de uso de sus productos y/o servicios para mejorarlos?»	5.31	5.09	0.22	5.26	5.15	0.11	5.28	5.08	5.50

Elaboración propia.

- Las mujeres de ambos rangos de edad dan mayor importancia a la velocidad de respuesta a sus consultas o reclamos por las empresas de banca, seguros y AFP vía Internet. Las del rango de 25 a 35 años valoran más los beneficios de Internet, como contactarse en cualquier momento y lugar, ya que no hay restricción de tiempo y espacio y también estiman positivamente encontrar información en este canal sobre las empresas de banca, seguros y AFP. Para las del rango de 36 a 44 años es favorable tener un trato personalizado por Internet.
- Para los hombres en el rango de 25 a 35 años la comodidad de realizar consultas y/o reclamos por Internet es muy apreciada. Recibir información financiera a través de los medios *online*, al encontrar a las empresas de banca, seguros y AFP en estos medios y, a su vez, que estas puedan conocer sus experiencias en el uso de productos y/o servicios con el fin de mejorarlos también se valora. En cambio, los atributos más considerados para los del rango de 36 a 44 años son: la reputación en Internet, encontrar respuestas oportunas sobre la imagen corporativa con el fin de generar confianza, y recibir campañas y/o promociones de las empresas de los rubros incluidos en esta investigación.

### 2.2.2. Funciones del gestor *online*

También sobre este punto la muestra de encuestados no refleja diferencias significativas. La mayor diferencia es de 0.6 (cuadro 4.8), con algunos hallazgos puntuales sobre concepciones predominantes (las que obtienen un puntaje de 5 o más):

- Las mujeres que se encuentran dentro del rango de 35 a 44 años valoran más tener una comunicación alineada y unificada en los diversos medios de interacción con las empresas del rubro banca, seguros y AFP. Para ellas resulta importante que la persona que se encarga de gestionar los canales *online* tenga la potestad de tomar decisiones y, a su vez, pueda resolver los problemas con base en el conocimiento íntegro de estos de una manera rápida; convirtiéndose en el representante o su voz ante el banco, aseguradora y/o AFP. Por otro lado, las mujeres que se encuentran en el rango de 25 a 35 años aprecian más la comunicación permanente con estas



Cuadro 4.8. *Muestra: percepción sobre funciones del gestor online, por características sociodemográficas*

Preguntas parte 2: funciones del gestor online	Edad		Género		NSE				
	25-35 años	36-44 años	Hombres	Mujeres	A	B C			
	Diferencia		Diferencia		Diferencia				
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona maneje la misma información de tu banco, aseguradora o AFP en cada uno de tus medios digitales de contacto?»	5.27	5.28	-0.01	5.18	5.38	-0.20	5.36	5.10	5.67
«Ante una consulta de tu banco, aseguradora o AFP ¿qué tan importante es para ti que esta persona responda por Internet con base en el conocimiento integral de la empresa?»	5.92	5.91	0.01	5.78	6.08	-0.30	6.05	5.71	6.00
«Ante una consulta de tu banco, aseguradora o AFP ¿qué tan importante es para ti que esta persona atienda por Internet con base en el conocimiento integral de tu problema?»	6.00	6.36	-0.36	6.00	6.35	-0.35	6.31	5.96	6.00
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona tenga la capacidad de tomar decisiones para poder resolver más rápido tus problemas por Internet con tu banco, aseguradora o AFP?»	6.15	6.38	-0.23	6.08	6.45	-0.37	6.34	6.17	5.83
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona te pueda representar ante tu banco, aseguradora o AFP?»	5.78	5.93	-0.15	5.56	6.20	-0.64	5.96	5.71	5.67
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona esté en constante comunicación contigo en los diversos medios digitales que tienen tu banco, aseguradora o AFP?»	5.74	5.64	0.10	5.53	5.90	-0.37	5.77	5.60	5.67
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona te incentive a hacerte <i>fmm</i> o seguidor de una marca de bancos, seguros o AFP en Internet?»	4.35	4.24	0.11	4.50	4.07	0.43	4.41	4.15	4.33
«Al hacerte <i>fmm</i> de una marca de bancos, seguros o AFP por Internet ¿qué tan importante es para ti que esta persona te haga saber quién de tu red de contactos también es <i>fmm</i> o seguidor?»	3.82	4.00	-0.18	4.01	3.77	0.24	3.86	3.85	4.83
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona busque contactarse contigo para ofrecerte productos/servicios de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	3.99	4.43	-0.44	4.19	4.17	0.02	4.23	4.08	4.50
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona genere contenidos de otros temas de tu interés ajenos al rubro bancos, seguros o AFP por Internet, como comida, deportes, farándula, etc.?»	4.34	4.47	-0.13	4.38	4.42	-0.04	4.39	4.27	5.50

Elaboración propia.

empresas en Internet y prefieren que respondan a sus consultas con el conocimiento íntegro de la empresa.

- Entre los hombres de 36 a 44 años existe preferencia por que el gestor de comunidades *online* se comunique con ellos para ofrecer servicios y/o productos del banco, aseguradora y/o AFP. También es relevante conocer quiénes de su red social de contactos se han convertido en *fans* de alguna de estas compañías. Para los varones del rango de 25 a 35 años su reconocimiento va más por la gestión de este personaje para volverlo *fan* de alguna marca de banca, seguros y/o AFP, que puede deberse a seguir a la marca por el interés de la información que publica y/o por las ofertas a quienes son parte de su comunidad.

### 2.2.3. Competencias del *community manager*

Sobre las competencias del *community manager* de las empresas del sector banca, seguros y AFP, la muestra de encuestados no evidencia mayores distinciones: la mayor diferencia es de 0.5 (cuadro 4.9). Se identifican sí algunas características representativas (las que obtienen un puntaje de 5 o más):

- Tanto hombres como mujeres que se encuentran dentro del rango de 35 a 44 años valoran que el *community manager* que se desempeña en el sector deba: tener criterio, ser comunicativo, creativo, ordenado, objetivo, adaptarse a los cambios, prudente, sociable, empático y gustarle su trabajo.
- Para hombres y mujeres en el rango de 25 a 35 años el *community manager* debe tener conocimiento íntegro de la empresa para poder contestar a sus consultas y/o problemas.

### 2.3. Identificación de los factores críticos

Cada uno de los factores obtenidos de las matrices de componentes rotados agrupa un número de variables que se correlacionan fuertemente con el componente. Para determinar y nombrar cada uno de los factores se analizaron los atributos y las características de cada una de las variables agrupadas en cada factor (cuadros 4.10 y 4.11).

Cuadro 4.9. Muestra: percepción de competencias profesionales del *community manager* por características sociodemográficas

Preguntas parte 2: competencias profesionales del <i>community manager</i>	Edad		Género			NSE			
	25-35 años	36-44 años	Diferencia	Hombres	Mujeres	Diferencia	A	B	C
	¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser comunicativo»	6.39	6.47	-0.08	6.35	6.52	-0.17	6.54	6.31
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser creativo»	6.07	6.14	-0.07	5.93	6.30	-0.37	6.15	6.04	6.00
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser ordenado»	6.39	6.50	-0.11	6.40	6.48	-0.08	6.47	6.46	5.83
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser objetivo»	6.34	6.57	-0.23	6.31	6.60	-0.29	6.53	6.37	6.00
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe tener criterio»	6.50	6.64	-0.14	6.50	6.63	-0.13	6.59	6.56	6.17
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser prudente»	6.08	6.38	-0.30	6.10	6.35	-0.25	6.30	6.12	6.00
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe adaptarse a las situaciones»	6.27	6.40	-0.13	6.25	6.42	-0.17	6.35	6.31	6.17
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser sociable»	5.92	6.19	-0.27	5.81	6.32	-0.51	6.19	5.87	5.67
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser empático»	6.23	6.24	-0.01	6.00	6.52	-0.52	6.24	6.29	5.67
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe gustarle su trabajo»	6.14	6.43	-0.29	6.17	6.38	-0.21	6.23	6.35	6.00
¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe tener conocimiento especializado en bancos, seguros y AFP»	6.53	6.43	0.10	6.38	6.62	-0.24	6.53	6.48	6.00

Elaboración propia.

Cuadro 4.10. Encuesta: matriz de componentes rotados del análisis factorial de variables críticas

Pregunta	Número en la encuesta	Componentes			
		1	2	3	4
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser prudente»	a83	0.821	0.058	0.048	0.090
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser objetivo»	a81	0.806	-0.012	0.017	0.172
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe tener criterio»	a82	0.804	-0.032	0.067	0.113
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe adaptarse a las situaciones»	a84	0.770	0.135	0.163	0.033
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser comunicativo»	A78	0.739	0.026	0.272	0.093
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser empático»	a86	0.715	0.123	0.116	0.185
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser ordenado»	a80	0.689	-0.125	0.222	0.058
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe ser creativo»	a79	0.686	0.288	-0.081	0.071
«¿Cuán importante es para ti la siguiente frase?: Debe gustarle su trabajo»	a87	0.683	0.054	0.160	0.214
«Al hacerte <i>fan</i> de una marca de bancos, seguros o AFP por Internet ¿qué tan importante es para ti que esta persona te haga saber quién de tu red de contactos también es <i>fan</i> o seguidor?»	a75	0.024	0.889	0.125	0.027
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona busque contactarse contigo para ofrecerte productos/servicios de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	a76	0.035	0.854	0.085	0.127
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona te incentive a hacerte <i>fan</i> o seguidor de una marca de bancos, seguros o AFP en Internet?»	a74	-0.012	0.833	0.231	0.094



Pregunta	Número en la encuesta	Componentes			
		1	2	3	4
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona genere contenidos de otros temas de tu interés ajenos al rubro de bancos, seguros o AFP por Internet, como por ejemplo comida, deportes, farándula, etc.?»	a77	0.209	0.795	-0.037	0.159
«Ante una consulta o reclamo de tu banco, aseguradora o AFP, ¿qué tan importante es para ti la comodidad de poder realizarla por Internet?»	a54	0.218	0.060	0.795	0.128
«Ante una consulta o reclamo de tu banco, aseguradora o AFP, ¿qué tan importante es para ti la velocidad de respuesta por Internet?»	a53	0.112	0.074	0.783	0.195
«¿Qué tan importante es para ti la atención personalizada que puedas recibir de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	a61	0.204	0.062	0.774	0.253
«¿Qué tan importante es para ti recibir información personal (estados de cuenta pólizas y otros documentos) de tu banco, aseguradora o AFP por Internet?»	a63	0.040	0.183	0.720	0.102
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona tenga la capacidad de tomar decisiones para poder resolver más rápido tus problemas por Internet con tu banco, aseguradora o AFP?»	a71	0.274	0.027	0.303	0.821
«Ante una consulta de tu banco, aseguradora o AFP ¿qué tan importante es para ti que esta persona atienda por Internet en base al conocimiento integral de tu problema?»	a70	0.214	0.202	0.286	0.761
«¿Qué tan importante es para ti que esta persona te pueda representar ante tu banco, aseguradora o AFP?»	a72	0.149	0.185	0.142	0.759

Elaboración propia.

Cuadro 4.11. Encuesta: matriz de componentes rotados del análisis factorial de variables psicográficas

Pregunta	Número en la encuesta	Componentes		
		1	2	3
Prefiero hacer transacciones, pagos o compras <i>online</i> que físicamente.	a33	0.856	0.020	0.111
Lo bueno de Internet es que permite ahorrar tiempo para realizar otras actividades.	a38	0.824	0.171	0.041
Prefiero revisar información financiera <i>online</i> que físicamente.	a32	0.789	0.045	0.257
Paso mucho tiempo del día en las redes sociales.	a40	0.058	0.886	0.183
Siempre estoy pendiente de lo que pasa en las redes sociales.	a28	-0.022	0.812	0.111
Paso mucho tiempo del día navegando en las páginas web.	a41	0.315	0.738	0.224
Prefiero socializar con otros en un entorno digital más que presencial.	a47	0.099	0.041	0.834
Cuando leo algún tema interesante sobre un producto y/o un servicio de una empresa siempre hago comentarios al respecto en Internet.	a48	0.070	0.408	0.763
Siempre que tengo una consulta sobre un producto y/o un servicio de una empresa me contacto con ellos a través de Internet.	a46	0.393	0.244	0.650

Elaboración propia.

Con el objetivo de asignar nombres a los factores para realizar un mejor análisis se elaboraron matrices en las cuales se asocian las familias encontradas en el análisis cualitativo con los nuevos factores.

Se colocó en la parte superior de las matrices el nombre de las familias que englobaban las variables dentro de cada factor; debajo de cada familia se listó un resumen de las preguntas del cuestionario correspondiente a cada variable; y en la parte inferior de la matriz se colocó el nombre de cada factor asignado.

Es importante destacar que las correlaciones variable-componente obtenidas en las matrices de componentes rotados son todas positivas, por lo que se puede interpretar que cuanto mayor sea la correlación de la variable, esta tendrá mayor impacto positivo sobre el factor crítico (cuadros 4.12 y 4.13).

Cuadro 4.12. Encuesta: nombramiento de factores de variables críticas y relación con familias

FAMILIAS							
Formación y perfil del <i>community manager</i>		Funciones del <i>community manager</i>		Web 2.0		Canal de atención	
Factor 1	1	Factor 2	2	Factor 3	3	Factor 4	4
Debe ser prudente	0.821	Al hacerte <i>fan</i> de una marca de bancos, seguros o AFP por Internet te haga saber quién de tu red de contactos también es <i>fan</i> o seguidor.	0.889	Poder realizar una consulta o un reclamo por Internet.	0.795	Tenga la capacidad de tomar decisiones para poder resolver más rápido tus problemas por Internet.	0.821
Debe ser objetivo.	0.806	Busque contactarse contigo para ofrecerte productos /servicios por Internet.	0.854	Velocidad de respuesta por Internet de una consulta o un reclamo.	0.783	Ante una queja o un reclamo te atienda por Internet con base en el conocimiento integral de tu problema.	0.761
Debe tener criterio.	0.804	Te incentive a hacerte <i>fan</i> o seguidor en Internet.	0.833	Atención personalizada que puedas recibir por Internet.	0.774	Te pueda representar ante tu banco, aseguradora o AFP.	0.759
Debe adaptarse a las situaciones.	0.770	Genere contenido de otros temas de tu interés, por ejemplo comida, deporte, farándula, etc.	0.795	Recibir información personal (estados de cuenta, pólizas y otros documentos) por Internet.	0.720		
Debe ser comunicativo.	0.739						
Debe ser empático.	0.715						
Debe ser ordenado.	0.689						
Debe ser creativo.	0.686						
Debe gustarle su trabajo.	0.683						
<b>Factores producto del SPSS</b>							
Afinidad con el representante <i>online</i> de la empresa		Iniciativas del <i>community manager</i> en medios sociales		Beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa		Servicio al cliente <i>online</i>	

Elaboración propia.

Cuadro 4.13. Encuesta: nombramiento de factores de variables psicográficas y relación con familias

FAMILIAS					
Web 2.0		Estrategia de la empresa		Ventaja competitiva	
Factor 1	1	Factor 2	2	Factor 3	3
Prefiero hacer transacciones, pagos o compras <i>online</i> que físicamente.	0.856	Paso mucho tiempo del día en las redes sociales.	0.886	Prefiero socializar con otros en un entorno digital más que presencial.	0.834
Internet me permite ahorrar tiempo para realizar otras actividades.	0.824	Siempre estoy pendiente de lo que pasa en las redes sociales	0.812	Cuando leo algún tema interesante sobre un producto/servicio de una empresa siempre hago comentarios al respecto en Internet.	0.763
Prefiero revisar información financiera <i>online</i> que físicamente.	0.789	Paso mucho tiempo del día navegando en las páginas web.	0.738	Siempre que tengo una consulta sobre un producto/servicio de una empresa me contacto con ellos a través de Internet.	0.650
Factores producto del SPSS					
Afinidad tecnológica		Usabilidad digital de medios sociales		Prosumidor	

Elaboración propia.

Para el grupo de variables críticas de investigación se extrajeron cuatro factores:

- Afinidad con el representante *online* de la empresa.
- Iniciativas del *community manager* en medios sociales.
- Beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa.
- Servicio al cliente *online*.

El factor 1, afinidad con el representante *online* de la empresa (familia: competencias del *community manager*), se definió a partir de las variables que describen las competencias y las habilidades que debería tener el *community manager* para establecer una buena interacción y relación con el cliente y que este se sienta cómodo. Para que ello ocurra, el *community manager* debe ser prudente, objetivo, empático, ordenado, creativo, comunicativo, tener criterio, saber adaptarse a las situaciones y gustarle su trabajo (cuadro 4.14).



Cuadro 4.14. *Factor 1: afinidad con el representante online de la empresa*

Factor	Variabes	Promedio de correlaciones
Afinidad con el representante <i>online</i> de la empresa	Prudente	0.746
	Objetivo	
	Criterio	
	Adaptarse a las situaciones	
	Comunicativo	
	Empático	
	Ordenado	
	Creativo	
	Gustarle su trabajo	

Elaboración propia.

El factor 2, iniciativas del *community manager* en medios sociales (familia: funciones del *community manager*) es el factor más importante, ya que las variables presentan en promedio una correlación más fuerte (0.843). Este factor se concretó a partir de variables que describen las funciones del *community manager* relacionadas con las redes sociales, las cuales son: hacer sentir en comunidad a los clientes, buscar interacción, incentivar el seguimiento de las marcas y generar contenidos de interés (cuadro 4.15).

Cuadro 4.15. *Factor 2: iniciativas del community manager en medios sociales*

Factor	Variabes	Promedio de correlaciones
Iniciativas del <i>community manager</i> en medios sociales	Hacerte sentir en comunidad	0.843
	Que busque interacción	
	Incentivar a seguir a la marca	
	Generador de contenidos	

Elaboración propia.

El factor 3, beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa (familia: web 2.0), se definió a partir de las variables que detallan los beneficios que presenta la web 2.0, que son: la posibilidad de interacción con la empresa que ofrece esta plataforma, la velocidad de respuesta que se obtiene del canal, la atención personalizada que ofrece el canal y la posibilidad que brinda la plataforma de recibir información personal (cuadro 4.16).

Cuadro 4.16. Factor 3: beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa

Factor	Variabes	Promedio de correlaciones
Beneficios del Internet como canal de interacción con la empresa	Interactuar con la empresa vía Internet	0.768
	Velocidad de respuesta por Internet	
	Atención personalizada por Internet	
	Recibir información personal por Internet	

Elaboración propia.

El factor 4, servicio al cliente *online* (familia: canal de atención), se fijó a partir de las variables relacionadas con la familia canal de atención, las cuales son: empoderamiento al *community manager* para la toma de decisiones, atención al cliente con base en un conocimiento integral de los problemas y que este sea el representante del cliente ante la empresa (cuadro 4.17).

Cuadro 4.17. Factor 4: servicio al cliente online

Factor	Variabes	Promedio de correlaciones
Servicio al cliente <i>online</i>	Empoderamiento para resolver más rápido tus problemas por Internet	0.780
	Atención con base en el conocimiento integral de tu problema	
	Sea tu representante ante la empresa	

Elaboración propia.

Para el grupo de variables de perfil psicográfico se extrajeron tres factores críticos: afinidad tecnológica, usabilidad digital de medios sociales y prosumidor.

El factor 1, afinidad tecnológica (familia: web 2.0), se definió a partir de las preguntas correspondientes al perfil del usuario, específicamente aquellas correspondientes a la adopción de la tecnología, las cuales están vinculadas directamente con el comportamiento del consumidor ante la aparición de la web 2.0. Este factor es el que presenta una mayor correlación promedio de sus variables (cuadro 4.18).

Cuadro 4.18. *Factor 1: afinidad tecnológica*

Factor	Variables	Promedio de correlaciones
Afinidad tecnológica	Prefiero transacción digital antes que física	0.823
	Internet me ahorra tiempo	
	Prefiero información digital antes que física	

Elaboración propia.

El factor 2, usabilidad digital de medios sociales (familia: estrategia de la empresa), se determinó a partir de las preguntas correspondientes al perfil del usuario, puntualmente a aquellas correspondientes a la interacción con su entorno a través de Internet. Variables ligadas a la cantidad del tiempo que los clientes pasan en Internet y las redes sociales. Este factor presenta un promedio de correlación bastante similar al factor de afinidad tecnológica (cuadro 4.19).

Cuadro 4.19. *Factor 2: usabilidad digital de medios sociales*

Factor	Variables	Promedio de correlaciones
Usabilidad digital	Paso mucho tiempo en las redes sociales	0.812
	Pendiente de las redes sociales	
	Paso mucho tiempo navegando en Internet	

Elaboración propia.

El factor 3, el prosumidor (familia: ventaja competitiva), se precisó a partir de las preguntas pertinentes al perfil del usuario, específicamente las correspondientes a la actitud y la personalidad de los clientes. Estas variables están ligadas al motivo o la causa de interacción en Internet y se resumen en consultas, reclamos y sociabilización (cuadro 4.20).

Cuadro 4.20. *Factor 3: prosumidor*

Factor	Variables	Promedio de correlaciones
Prosumidor	Sociable digital	0.749
	Realiza comentarios en Internet	
	Consulta/reclama a través de Internet	

Elaboración propia.

COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS realizado se identificaron mediante el análisis cuantitativo cuatro factores que engloban las variables críticas de investigación que se asocian a las familias del análisis cualitativo: afinidad con el representante *online* de la empresa, iniciativas del *community manager* en medios sociales, beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa y servicio al cliente *online*. Este resultado nos ayudará a responder las preguntas de la investigación.

# 5

---

## Modelo de gestión del *community manager*

El presente capítulo busca partir de los resultados encontrados para proponer un modelo de gestión del canal digital para fidelizar y atraer clientes de las empresas de los rubros banca, seguros y AFP, basado en una estrategia que tenga como *input* el conocimiento del perfil y las preferencias de los clientes *online*.

Con este fin, el capítulo esquematiza el perfil del servicio esperado en el canal digital y el perfil del cliente (comportamiento del consumidor), diferenciado por clústers, y propone un modelo de gestión del *community manager*.

### 1. Perfil del servicio esperado en el canal digital

Para definir el perfil esperado en el canal digital se analizó la oferta (buscando responder ¿por qué las empresas de banca, seguros y AFP tienen un *community manager*?) y la demanda (averiguando ¿qué necesitan los clientes al momento de interactuar con sus empresas a través de las plataformas digitales?).

Tras el análisis factorial, las variables estudiadas se redujeron a cuatro factores críticos importantes que integran un esquema de percepción sobre el perfil esperado del servicio en el canal digital:

- *Iniciativas del community manager en los medios sociales*: es el de mayor relevancia con una correlación de 0.843.
- *Servicio al cliente online*: es el segundo factor en importancia con una correlación de 0.780.
- *Beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa*: es el tercero en trascendencia con una correlación de 0.768.
- *Afinidad con el representante online de la empresa*: es el cuarto, aunque no tan lejano, con una correlación de 0.746.

El promedio de las correlaciones de los cuatro factores del modelo de variables críticas arroja una correlación total de 0.784 (figura 5.1).

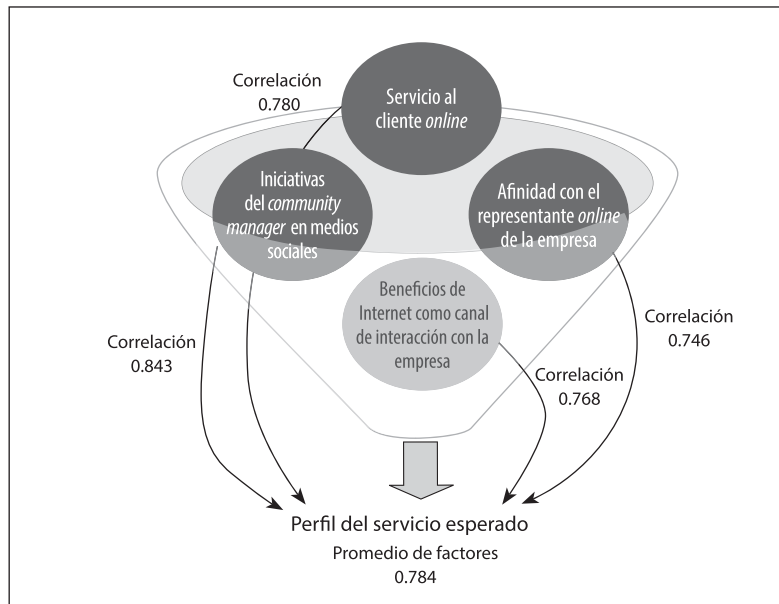


Figura 5.1. Factores críticos componentes del perfil esperado del canal digital

Elaboración propia.

El factor *iniciativas del community manager en los medios sociales* apunta a que los clientes de los rubros banca, seguros y AFP esperan que dichas empresas tomen la iniciativa de contactarlos para ofrecerles productos y/o servicios, les envíen contenidos interesante, los incentiven a seguir la marca y, en términos generales, busquen interactuar con ellos.

El factor servicio al cliente *online* alude a que las plataformas digitales se transforman en un canal muy importante de atención para los clientes de los rubros banca, seguros y AFP y, por ende, las empresas deberían mantener y mejorar la intensidad y la calidad del servicio a través de este canal.

El factor beneficios de Internet como canal de interacción con la empresa se refiere a que, actualmente, los clientes de los rubros banca, seguros y AFP perciben que con la aparición de la web 2.0 la plataforma digital es un canal muy importante para comunicarse con las empresas, ya que les genera valor en velocidad de respuesta e interacción, personalización y, también, como medio de transmitir información personal que les atraiga.

Por último, el factor afinidad con el representante *online* de la empresa implica que los clientes buscan interactuar con un representante de la empresa que tenga competencias y habilidades, de tal forma que agregue valor a la interacción cliente-empresa. Las empresas deben preocuparse por encontrar una persona que maneje su plataforma virtual con el perfil adecuado.

## 2. Perfil del cliente

De forma similar al perfil esperado del *community manager*, para el cliente se discriminó entre las variables investigadas con el fin de identificar los factores más relevantes. Así se determinaron tres factores críticos constitutivos del perfil del cliente:

- *Afinidad tecnológica*: es el factor más importante con una correlación de 0.823.
- *Usabilidad digital*: es el segundo factor con una correlación de 0.812.
- *Prosumidor*: es el tercer factor con una correlación de 0.749.

El promedio de las correlaciones de los tres factores es de 0.795 (figura 5.2).

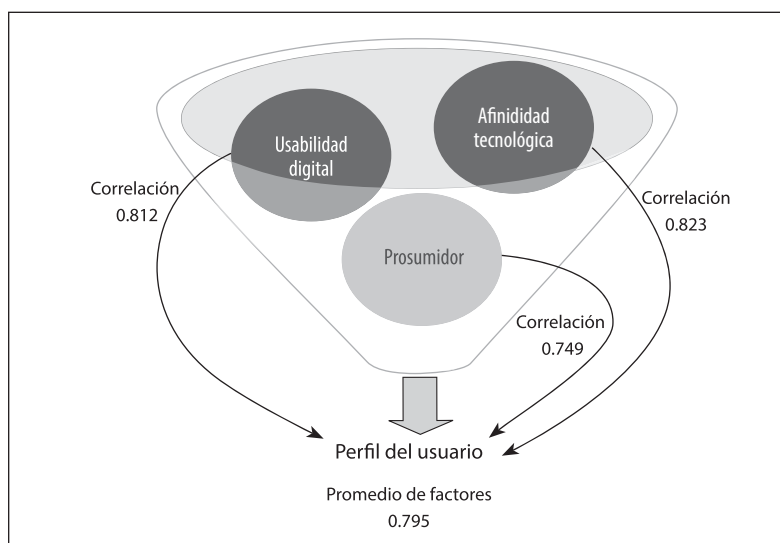


Figura 5.2. Factores críticos del perfil del cliente

Elaboración propia.

El factor afinidad tecnológica señala que en la actualidad existe una tendencia de las personas a utilizar más la tecnología al momento de realizar actividades como compras, transacciones y comunicación, debido a la aparición de Internet y a los dispositivos móviles como *tablets* y celulares que les permiten estar conectados al mundo digital las 24 horas.

El factor usabilidad digital se refiere a que no solo las personas están adoptando la tecnología como parte de sus actividades del día a día, también es mayor el tiempo que dedican a interactuar a través de los medios digitales como las redes sociales, por ejemplo. Existe una tendencia al incremento del número de horas que el cibernauta dedica a navegar en Internet y sociabilizar en los medios sociales.

El factor prosumidor alude a que, con la aparición de la web 2.0, las personas recurren al medio digital con la intención de ser escuchados, y también ser creadores de contenidos. Los clientes no son solo receptores de información sino que, ahora, comentan, exigen, reclaman, consultan. Las compañías deben tomar nota acerca de que la interacción con los consumidores ha cambiado y que la exigencia y la calidad de servicio que esperan son aún mayores.



Estos factores presentan un cliente inclinado hacia un comportamiento más tecnológico, digital e interactivo. Además, los resultados obtenidos permiten profundizar en su perfil encontrándose que, si bien los encuestados comparten características generales comunes, también existen comportamientos específicos para diferentes grupos, lo cual abre la posibilidad de aportar a las empresas sobre las acciones que podrían aplicar ante estos diferentes grupos.

Gracias a la metodología de conglomerados, mediante tablas cruzadas, factores del perfil y datos demográficos, se identifican tres clústers de clientes: los prácticos, los exigentes y los sociables, cuyas características puntuales se describen a continuación.

El clúster de los *prácticos* se caracteriza por buscar beneficios. Por esto mismo, realizar transacciones por Internet les resulta muy atractivo ya que es más cómodo y pierden menos tiempo. Asimismo, si se contactan con su empresa de banca, seguros o AFP, buscan profesionalismo y empatía por parte de la empresa. Este clúster representa el 14% de la muestra, y el 67% de sus miembros pertenece al nivel socioeconómico B. Está formado principalmente por hombres de 35 a 45 años.

El clúster de los *exigentes* se caracteriza por ser prosumidores, altamente activos en los medios digitales en cuanto a transacciones, interacción con las empresas (consultas o reclamos) y sociabilización. Los exigentes buscan beneficios y profesionalismo por parte de las empresas de banca, seguros o AFP a través de Internet. Quieren un excelente servicio al cliente, que les resuelva sus consultas y problemas. Tienen un peso del 68% sobre la muestra y es un clúster integrado en su mayoría por hombres y mujeres de 25 a 44 años, con el 59% de nivel socioeconómico A.

El clúster de los *sociables* se caracteriza por ser más afín a las redes sociales, siempre pendientes de lo que está pasando en este medio, les gusta socializar pero no necesariamente con empresas. Al igual que los exigentes, cuando tienen algún tipo de consulta o reclamo con su empresa de banca, seguros o AFP a través de Internet esperan un buen servicio. Este grupo representa el 18% de la muestra, el 63% de sus miembros pertenece al nivel socioeconómico A y son principalmente hombres de 25 a 35 años.

### 3. Modelo de gestión propuesto

Definidos los dos perfiles es posible ahora elaborar un modelo de gestión del canal digital para fidelizar y atraer clientes de las empresas de los rubros banca, seguros y AFP, por clúster.

El modelo de gestión debe estar basado en los cuatro elementos expuestos (figura 5.3):

- Nivel de servicio / atención
- Propuesta de valor para el consumidor
- Medios de comunicación digital
- Nivel de interacción y comunicación

Es importante que el modelo de gestión de las empresas considere una estructura de atención al cliente *online* en plataformas digitales y que estén involucrados los medios sociales, ya que el cliente busca a una persona que los represente ante la empresa y que esta tenga el poder de tomar decisiones

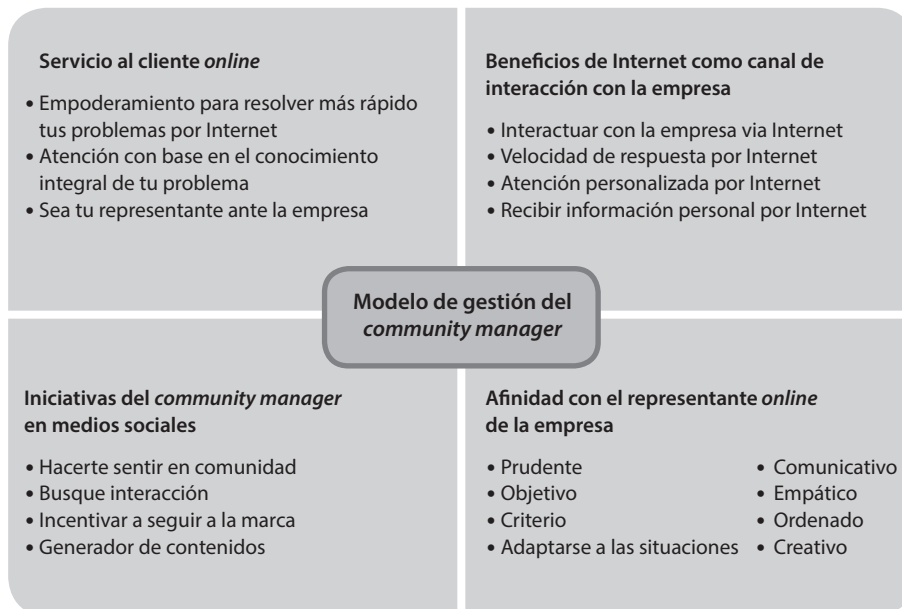


Figura 5.3. Modelo de gestión del *community manager*

Elaboración propia.

importantes para resolver con mayor rapidez algún problema o consulta. Para ello será necesario que el *community manager* tenga un conocimiento integral de la empresa y sus productos.

Actualmente, las empresas deben aprovechar al máximo las oportunidades que brindan las plataformas virtuales, ya que el cliente percibe un gran valor al interactuar a través de este canal (velocidad, personalización, fuente de información). En este sentido, las empresas deben incluir dentro de su estrategia un plan de *márketing digital* del cual el *community manager* sea parte importante.

Las empresas también deben tener especial cuidado en escoger a la persona que se encargará de gestionar sus plataformas digitales, pues debe tener ciertas habilidades y competencias que los clientes esperan para mejor atención e interacción. Además, las empresas deben tener estrategias diferenciadas por clústers.

Los clientes del clúster de los *prácticos* se caracterizan por buscar beneficios a través de las plataformas digitales, les atraen las ventajas de realizar transacciones vía Internet y el ahorro de tiempo que esto les brinda. No buscan mucha interacción por parte de las empresas ni que ellos tomen la iniciativa, sino contactarse con ellas solo cuando tienen algún problema y/o consulta, y esperan que la persona que los atienda por los canales digitales tenga las competencias y las habilidades necesarias para generar una buena interacción y comunicación. Son los menos *prosumidores*.

El servicio/atención con este segmento debe ser lo más práctico posible, es decir, sabiendo que no esperan el mejor detalle ni calidad de atención sino que se enfocan en la eficiencia y la rapidez con las cuales se resolverá su consulta. Para este grupo, las empresas deberán centrarse en acciones que brinden una solución práctica a sus consultas. El tiempo de atención será un indicador importante para medir la labor del *community manager*.

Para que los *prácticos* perciban valor por parte de las empresas será necesario que se estructuren procesos de atención veloces, por ello será vital que brinden empoderamiento en la toma de decisiones al *community manager*. Asimismo, deberá tener conocimiento integral de los productos y los procesos de la compañía, por lo que es importante que reciba constante capacitación.

Este segmento no es muy asiduo a comunicarse con las empresas vía redes sociales, por ello, los canales más eficientes de comunicación deberán ser el correo electrónico y la página web.

Además, en su mayoría los miembros de este clúster solo poseen una cuenta en una red social. Su prioridad no es seguir a una empresa en especial; este segmento, que es joven, utiliza los medios sociales como entretenimiento. Son el grupo menos prosumidor, no esperan una gran interacción con las empresas a través de estos medios. Para ellos, las empresas deberán plantear una comunicación más personalizada, a través de campañas de *e-mail* dirigidas o a través del *chat* en su página web. Al ser personas que buscan practicidad no se les debe ‘bombardear’ con información. En este segmento hay que interactuar cuando haya necesidad y solo con información que pueda resultar relevante para ellos.

Los clientes del clúster de los *exigentes* son sinónimo de prosumidores. Son altamente activos en las plataformas sociales y presentan gran afinidad con la tecnología. Interactúan con su entorno tanto en el ámbito social como en el de cliente-empresa y se caracterizan por no quedarse callados, les gusta comentar y producir contenidos. Ante un problema o un reclamo de un producto y/o servicio de alguna empresa son quienes presentan una mayor expectativa de calidad de atención, se fijan en los detalles y esperan soluciones rápidas y eficientes.

Al ser los más prosumidores, los exigentes demandan la mejor atención. Ante algún mal manejo de sus problemas no repararán en difundir la mala atención que experimentaron, lo que podría traer consecuencias negativas a la reputación de la marca. Las empresas deben tener mucho cuidado al momento que se realiza algún tipo de atención con estos clientes, deben fijarse en los detalles y preocuparse por brindar la mayor satisfacción al cliente al momento de solucionar su problema.

Los exigentes tienen una expectativa alta con respecto de los productos y/o los servicios de las empresas de las que son clientes, por lo que recibir valor para ellos significa que la empresa no falle en todo el proceso de interacción, desde la etapa de captación hasta la de fidelización. En este sentido, las compañías deberán enfocarse en adoptar un modelo de gestión digital que implique una buena estructura en cada uno de sus aspectos. El que

las empresas generen valor para este segmento implica que el *community manager* tenga un gran conocimiento de los procesos y los productos de la empresa, cuente con experiencia, habilidades y las competencias necesarias para gestionar comunidades, posea conocimiento del manejo de todas las plataformas digitales, sea capaz de tomar decisiones, sepa cómo actuar ante una crisis de reputación, y elabore informes con el objetivo de transmitir a la empresa lo que este segmento desea o necesita. Finalmente, el *community manager* tendrá que ser evaluado con indicadores de gestión en los aspectos de interacción y satisfacción.

Los exigentes interactúan desde distintas plataformas digitales y utilizan muchos medios de comunicación con las empresas, como correo electrónico, página web y redes sociales. Las empresas que quieran atenderlos deben prepararse para trabajar en múltiples medios para estar al tanto de sus necesidades e inquietudes e interactuar permanentemente con ellos enviándoles información personal y promociones, generar contenido en redes sociales y mantener una respuesta rápida ante sus consultas. En general, las empresas deberán tener un enfoque de mucha interacción y comunicación con este segmento.

Los clientes del clúster de los *sociables* se caracterizan por ser los *heavy users* de las redes sociales, pero no para interactuar con empresas, sino para socializar con su entorno. Son personas que están pendientes de lo que sucede en su ambiente social. Este segmento no está interesado en gran medida de los avances tecnológicos que impliquen beneficios de tiempo o ahorro en temas transaccionales.

Los sociables, si bien no se relacionan en gran medida con las empresas en los medios sociales, esperan una buena atención en los diferentes medios digitales. Las empresas deberán prestar una atención de calidad a este segmento, muy interesado en la velocidad de atención y solución de sus problemas, y en encontrar un representante ante su banco, asegurador o AFP por Internet. Las organizaciones deberán contar con un *community manager* que pueda resolver consultas y/o reclamos y tenga mucha empatía con este objetivo.

No están pendientes de interactuar con la empresa vía los medios digitales, pero pasan mucho de su tiempo relacionándose con su entorno

en Internet; sin embargo, no tienen grandes expectativas sobre que las empresas interactúen con ellos por este medio. Para generar valor en este segmento el *community manager* tendrá que enfocar su trabajo en el entorno del cliente, en sus amigos, familiares y conocidos, ya que son personas que se comunican mucho entre ellos. Pensar en campañas de viralidad en medios sociales puede ser una estrategia que funcione para llegar a estos clientes. Es importante que la empresa se encuentre en varias redes sociales, no solo una, ya que este segmento en su mayoría posee cuentas en muchas de ellas.

Este cliente se comunica básicamente a través de la página web. Es sustancial que el *community manager* genere contenido en esta plataforma y mantenga información actualizada de sus productos y/o servicios. Incluir un *chat* en la web también sería beneficioso para este segmento.

Los sociables tienen una comunicación regular con las empresas. El *community manager* deberá tratar de generar conexión mediante campañas tipo mezcla (*blend*) *offline* y *online*, en las cuales el impacto de la comunicación y la interacción se incrementa y deberá lograr ser considerado como un amigo más, solo así podrá atraer su mayor atención. Otra herramienta que podría funcionar en un inicio son los concursos *online* en los cuales se sorteen premios, ya que incentivan el seguimiento de la empresa para crear comunidad.

EN SUMA, LAS EMPRESAS necesitan de un modelo que les permita gestionar todas las plataformas digitales ya que los consumidores, a pesar de pertenecer a diferentes segmentos, buscan en general a una persona que los pueda representar ante la empresa y que les ofrezca una atención de calidad. Este *community manager* debe tener competencias y habilidades especiales, ya que su finalidad es manejar la comunidad de la marca en los medios digitales. Las empresas deberán plantear estrategias y acciones para llegar a los distintos segmentos identificados (prácticos, exigentes, sociables) porque cada uno de ellos presenta distintas preferencias y comportamientos.

# Conclusiones

---

Finalmente, presentamos una discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones y una sugerencia de nuevas líneas de investigación relacionadas.

## 1. Discusión

El objetivo de esta investigación fue responder la pregunta principal sobre los factores de servicio que valora el consumidor *online* de Lima en la gestión del *community manager* en empresas de banca, seguros y AFP.

Para responder a este objetivo se plantearon dos tipos de preguntas: una general y dos específicas. La pregunta general era: ¿Qué factores de servicio valora el consumidor *online* de Lima sobre la atención del *community manager* de las empresas de banca, seguros y AFP? Desde el punto de vista del experto, se lograron identificar las familias que engloban las variables más importantes para la empresa de contar con un *community manager*. Desde la perspectiva del usuario, se identificaron los factores críticos que agrupan las variables relevantes que influyen en su interacción con las empresas vía Internet y las características de esta relación. Estos factores están vinculados, principalmente, con el tipo de atención y los beneficios que los consumidores esperan (figura 6.1).

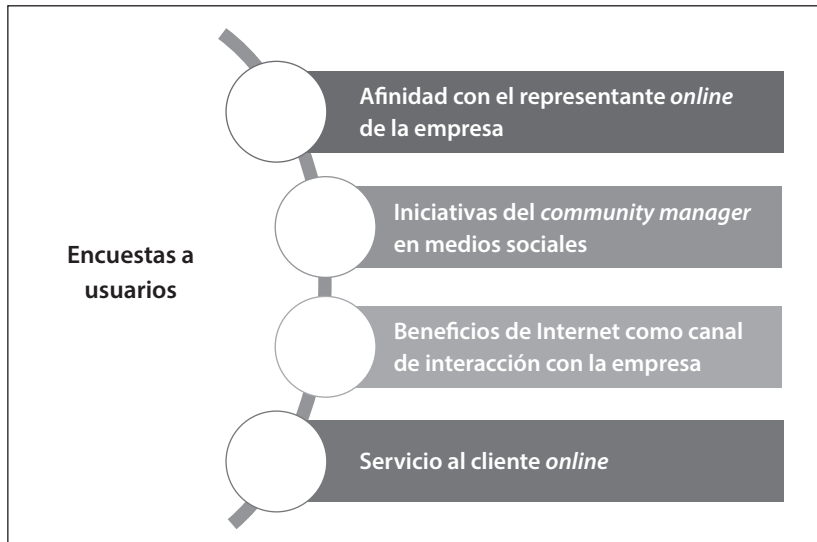


Figura 6.1. Variables para interactuar con las empresas de banca, seguros y AFP desde la perspectiva de los clientes

Elaboración propia.

Ambos análisis asocian las mismas variables críticas que ayudaron a responder la pregunta general (figura 6.1). Así, las familias resultantes de la etapa cualitativa tienen el mismo concepto de los factores producto de las entrevistas; esto significa que las empresas buscan un responsable que pueda realizar una buena gestión en el canal *online* para encontrar y fidelizar a sus clientes y, también, los clientes son proclives a tener contacto con su banco, aseguradora y AFP, pero esperan una buena atención en cuanto al trato, la resolución de problemas y la generación de contenidos.

La primera pregunta específica era saber: ¿Cuál es el papel del *community manager*? Para responderla se trazó un marco conceptual y contextual para tener una visión de cuáles eran y cómo estaban estructuradas las funciones del *community manager*. Los resultados permitieron corroborar el análisis teórico tomando en cuenta lo que busca una empresa para lograr sus objetivos y lo que espera un usuario o un consumidor de la gestión de la empresa en Internet.

Bajo este escenario, se puede resumir que las funciones del *community manager* son cuatro:



- La primera es la resolución de problemas. Es el responsable de llevar la solución a sus clientes. Se sabe, de acuerdo con la investigación realizada, que las empresas tienen un equipo para resolver todas las consultas o los reclamos del consumidor, pero es el *community manager* quien finalmente le entregará la solución o la respuesta esperada, ya que es el contacto directo entre el cliente y la empresa. Lo que el consumidor espera es que, el representante de su banco, aseguradora o AFP, tenga la capacidad de brindarle una solución o una información que satisfaga sus inquietudes. Esto, a su vez, será un *input* para generar una base de datos de los clientes, ya que la empresa podrá consolidar información sobre sus necesidades y podrá desarrollar estrategias de *Social CRM* para captar y fidelizar a sus clientes.
- La segunda función es la de orientador, generador de conversaciones y manejo de crisis; esta función es muy importante ya que está ligada a la reputación de la empresa. Para los consumidores es un punto sensible sentir que pueden contar con una persona que sea el nexo con su empresa de banca, seguros o AFP; es decir, un facilitador en la comunicación para presentar cualquier inquietud y en cualquier medio digital. El consumidor espera que toda información que maneje el representante de la empresa sea la misma y que este tenga un conocimiento detallado sobre sus necesidades. Esto impacta en la reputación de la empresa ya que, si no tiene homogeneidad en las informaciones ni genera conversaciones acordes con lo que busca el cliente, se pueden generar conflictos en la relación con los consumidores que podrían empezar con un individuo, pero con muchas posibilidades de viralizarse en uno o varios medios digitales y aumentar la magnitud del problema. Aunque lo ideal sería no llegar a este punto, de ser así, el *community manager* debe estar capacitado para manejar este tipo de crisis para la empresa y dar las explicaciones necesarias al consumidor.
- La tercera es la de gestor de comunidades y generador de contenidos. Estas tareas están bajo el concepto de desarrollo de comunidades y *branding*. Aunque los usuarios ahora no las consideran tan importantes, se detectaron segmentos que sí tienen preferencia por pertenecer a una comunidad, están pendientes de lo que pasa en su entorno social digital y comparten temas de interés o experiencias

de su banco, aseguradora o AFP a través de sus redes sociales. Esto es lo que las organizaciones deben tener en cuenta, pues las redes sociales son un canal importante para acercarse a cierto tipo de clientes. La generación y la gestión de contenidos de interés hará posible que ellos se sientan afines a su empresa y quieran ser parte de ella. Por tanto, el conocimiento de las necesidades, como se expuso en el punto anterior, es primordial para que el *community manager* sea capaz de crear contenidos atractivos para el consumidor, sean relacionados con la empresa y, sobre todo, temas en los cuales la empresa quiera vincularse por ser cercanos a sus consumidores. En este caso se estaría haciendo una gestión de la marca, *branding*, y, por ende, integrándolos a su comunidad al actuar como un gestor de comunidades.

- La última función es la de administrador *online*, supervisor, generador de reportes. Todos los datos recolectados de consultas, quejas, contenidos y experiencias que se comparten a través de los diferentes canales digitales deberán registrarse y ser supervisados por el *community manager*, para que esta información relevante llegue a la empresa. De esta manera, en conjunto se desarrollarán futuras estrategias que estén en línea con las necesidades y las exigencias de los consumidores. La administración de los canales digitales en los que actúan el consumidor y la compañía debe ser permanente ya que, como se afirmó al examinar el tema de la reputación de la empresa, no se debe permitir que un problema se convierta en una bola de nieve. Para ello, el *community manager* debe estar en constante comunicación con los consumidores y no dejar pasar ninguna explicación por mínima que sea. Asimismo, la generación de reportes de manera continua es valiosa para corregir lo que fuese necesario.

Estas cuatro funciones se muestran en la figura 6.2.

La segunda pregunta específica fue: ¿Cuáles fueron los motivos que orientaron a las empresas de los sectores banca, seguros y AFP a contar con un *community manager* en sus organizaciones? En las entrevistas a expertos todos coincidieron en que si una empresa tiene presencia en medios digitales es importante contar con un *community manager* para que administre

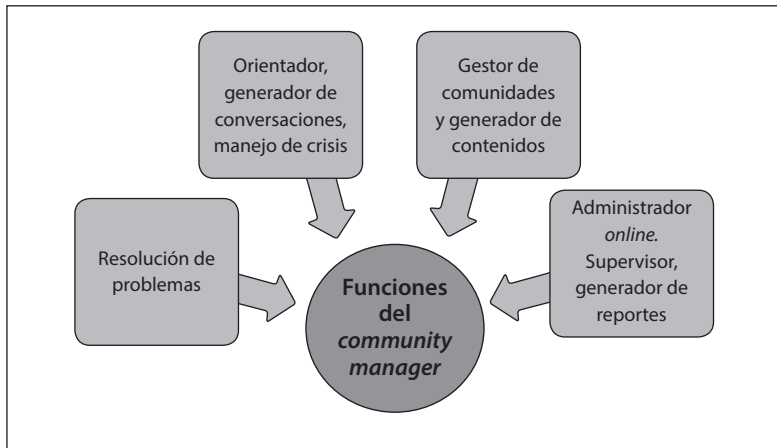


Figura 6.2. Funciones del *community manager*

Elaboración propia.

y gestione la comunicación de la empresa con los clientes en esos canales. Fue claro para ellos que es una ventaja competitiva tener cubierto este puesto por tres motivos: acercamiento con los clientes, *feedback* a la empresa y generación de valor (figura 6.3).

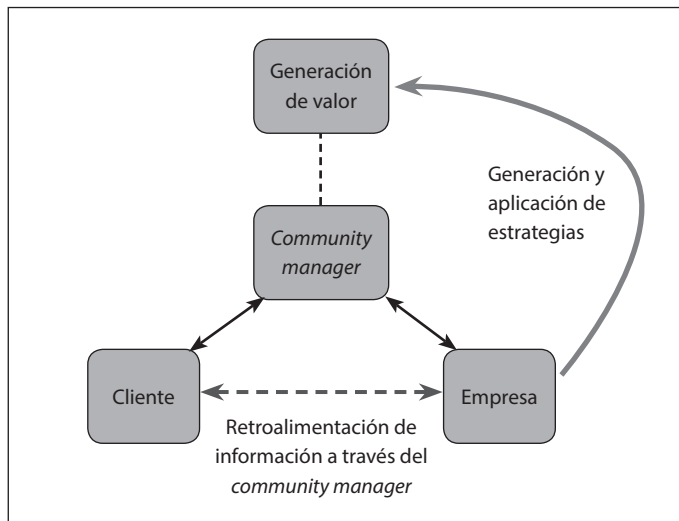


Figura 6.3. Influencia del *community manager* en la relación empresa-cliente

Elaboración propia.

Sobre el acercamiento con los clientes, a través de su gestión es posible para las empresas conocer las necesidades de sus clientes, atender sus reclamos o consultas en tiempo real, brindar información sobre la organización y los contenidos que sean interesantes para ellos, con el propósito de hacerlos sentir identificados con la empresa. Esto, a su vez, puede resultar una palanca para fidelizarlos y también atrae a nuevos consumidores o usuarios que utilizan los medios digitales, principalmente las redes sociales, para convertirlos en clientes. El consumidor espera una buena atención en rapidez y calidad de respuesta, tal cual lo exige en los canales tradicionales; por ello también son importantes las competencias del *community manager*, ya que afectan la percepción del cliente sobre la calidad de la atención que recibe.

Sobre el *feedback* a la empresa, toda información que el *community manager* pueda recolectar al momento de interactuar con los consumidores debe transmitirla, previamente analizada, a la empresa para que esta esté en la capacidad de realizar mejoras en su producto y/o servicio, o incluso desarrollar nuevas líneas, lo cual se traduce en una ventaja competitiva. Gracias a ello, la organización podrá anticipar problemas o conflictos que puedan generarse, por ejemplo, que por falta de conocimiento sobre las necesidades del consumidor se transmita un mensaje equivocado que impacte en la reputación de la empresa.

Acerca de la generación de valor, con la retroalimentación del *community manager*, tanto hacia el cliente como hacia la empresa, las estrategias que se desarrollen serán más precisas al momento de satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que contribuye a la generación de ingresos. Asimismo, al tener un responsable para responder a las diferentes inquietudes de los clientes vía *online* se genera una reducción de costos porque se disminuye el costo de hora/hombre, al aminorar gastos de infraestructura, como el centro de atención o la plataforma de agencias.

## 2. Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegó en la investigación son que los factores de servicio que valora el consumidor *online* de Lima sobre la gestión del *community manager* en las empresas de banca, seguros y AFP se explican

por la necesidad de tener un representante en las plataformas digitales con habilidades y competencias específicas para que la interacción con el cliente sea la más adecuada; y que existe una necesidad por parte de la empresa de interactuar con los consumidores a través de los canales digitales, principalmente por medio de la generación de contenidos, el envío de información personalizada, el ofrecimiento de productos y promociones, el incentivo al seguimiento de la marca y el desarrollo de comunidades. Por parte del consumidor, este busca principalmente beneficios de ahorro de tiempo y comodidad al interactuar con las empresas a través de las plataformas digitales, en ese sentido existe una necesidad de contar con un representante de la empresa que responda rápidamente a esos requerimientos. Y que la plataforma digital sea un nuevo canal de atención y, por lo tanto, los consumidores exigen la misma calidad de atención por parte de la empresa.

A través del análisis de clústers se logró clasificar a los usuarios de banca, seguros y AFP en tres segmentos: los prácticos, los exigentes y los sociables, para los cuales se determinaron diferentes estrategias con el fin acceder y cubrir las necesidades de cada segmento.

Con la investigación se ha demostrado la importancia de contar con un *community manager* para las empresas de banca, seguros y AFP, por ser una ventaja competitiva que aporta en la generación de valor de estas y, además, permite satisfacer las exigencias de los clientes que interactúan en estas plataformas digitales. El Perú es un país en pleno desarrollo digital y dentro de la región latinoamericana es el que tiene mejores índices de interacción en medios digitales (tiempo de permanencia). En este contexto se infiere que existe una tendencia a que estas plataformas sean el canal más importante para la atención de los clientes y, al mismo tiempo, el más sensible para las empresas en cuanto al fortalecimiento o el perjuicio de su imagen corporativa.

Tomando como referencia la opinión de los expertos entrevistados se concluye que en el Perú aún existe espacio para mejorar la gestión del *community manager*, específicamente en la valorización de su trabajo por parte de las empresas, ya que algunas subestiman su aporte a la estrategia.

### 3. Recomendaciones

Sobre el papel que debe cumplir el *community manager* en las empresas de banca, seguros y AFP se recomienda que, en competencias y habilidades, las empresas deben considerar la formación y la experiencia, ya que se trata de su representante ante los clientes en los medios digitales, los cuales demandan una gran calidad de atención.

Debido a las exigencias del consumidor en velocidad de respuesta y satisfacción a la solución de sus problemas es necesario que el *community manager* esté capacitado en todos los procesos y los productos de la empresa, al igual que contar con el empoderamiento necesario para la toma de decisiones.

Las funciones del *community manager* deben enfocarse en aquellas que generen mayor valor para el consumidor y, en consecuencia, aporten en la generación de valor de la empresa, siendo estas: resolución de problemas, generación de conversaciones, manejo de crisis, gestión de comunidades, generación de contenidos, administración *online* y generación de reportes (retroalimentación).

Para las empresas es necesario realizar un seguimiento de la labor que cumple el *community manager* en las plataformas digitales a través de la definición de indicadores de gestión que estén alineados a la estrategia y a los objetivos de la organización.

Sin importar el número de *community managers* con los que cuente una empresa, el perfil de todos debe ser similar, ya que los consumidores perciben las diferencias en calidad de atención y comunicación entre uno y otro, y esto puede impactar negativamente en la imagen de la empresa.

### 4. Futuras investigaciones

Como la presente investigación sobre la necesidad de contar con un *community manager* está enfocada en el sector banca, seguros y AFP, no se tiene una visión general de todos los sectores. Entonces, bajo la perspectiva de la estrategia de una empresa, se recomienda investigar este tema en

otros sectores, con el fin de determinar si hay similitud en los resultados o se debería generar un modelo de gestión distinto para cada sector, entre los cuales habría que resaltar consumo masivo e industrial, entre otros.

En las entrevistas se mencionó con mayor frecuencia la conveniencia de tener un *community manager* o un *community team* como parte de los recursos de la empresa y no por agencia, debido al *know how* del negocio del sector que debe tener el *community manager* para atender y responder a las necesidades del cliente. También se comentaron experiencias exitosas de gestión externa de *community management*. Por lo tanto, se recomienda nuevas investigaciones que permitan determinar, dependiendo de las dimensiones y el sector de la empresa, la conveniencia de considerar al *community manager* como recurso de la empresa o de encargar su gestión a una agencia.

## Bibliografía

---

- Aerco (Asociación Española de Responsables de Comunidad Online). (2011). La función del *community manager*. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades. *MANAGEMENT Society*, 28: 42-46.
- Alet, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables. Márketing Relacional* (3.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Alfaro Faus, M. (coord.). (2004). *Temas clave en márketing relacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alonso Coto, M. (2008). *El plan de márketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid: Financial Times / Prentice Hall.
- Antón Ferremoné, E. (2013). Reputación corporativa *online*: beneficios para las empresas. *Prestigia Online*. Recuperado el 30 de enero de 2013 de <<http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>>.
- Avellaneda, L. (2012). Las redes sociales y la evolución del consumidor: no solo vender contenido en los *social media*. *ANDA News*, 16(117): 38-39.
- Benito Ruiz, E. (2010). «Community management»: las FAQ. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 100: 36-38, 40-42.
- Bensen, C. (2009). Community Manager Job Description: *Making Business Social*. Recuperado el 16 de febrero de 2013 de <<http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>>.



- Blanchard, O. (2012). *El retorno de la inversión en Social Media*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Bonet Boldú, S. (2010). Un «community manager» en cada empresa. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 100: 52-55.
- Carreras, R. & Jareño, P. (2012). Los medios sociales y la cultura 2.0. En Ch. Martínez-Priego (coord.), *Quiero ser un community manager. 10 profesionales y 5 compañías analizan una nueva realidad* (pp. 31-68). Madrid: ESIC.
- Castelló Martínez, A. (2013). *La figura del community manager*. Trabajo presentado al II Congreso Internacional Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao: Universidad del País Vasco. Recuperado el 17 de enero de 2013 de <[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager\\_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf)>.
- Community Consultora. (2012). Facebook Perú: Las empresas y la gente. III Estudio Perú Market Online. *Community*. Recuperado el 21 de octubre de 2012 de <<http://www.community.com.pe/tag/consultora-community/>>.
- ComScore.(2012). Audience Analytics, Media Metrix. *ComScore*. Recuperado el 19 de octubre de 2012 de <[http://www.comscore.com/Products/Audience\\_Analytics/Media\\_Metrix](http://www.comscore.com/Products/Audience_Analytics/Media_Metrix)>.
- Conexión Empresarial. (2011). El reto de un *community manager*: clic derecho en márketing. *Conexión Empresarial*, 1(2): 64-65.
- Cortés, M. & Martínez-Priego, Ch. (2010). El nuevo márketing y la figura del *community manager*: cómo sacar partido a la Web 2.0. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 96: 16-24.
- De Haro, G. (2010a). El *community manager*, nuevo *product manager*. *Strategia*, 5(17): 70-75.
- De Haro, G. (2010b). La economía digital y el “community manager”: nuevo mundo, viejas costumbres. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 100: 26-30, 32-34.
- Edelman, D. C. (2010). El *branding* en la era digital. Usted gasta su dinero donde no debe. *Harvard Business Review América Latina*, 88(11): 44-51.
- e-Marketer. (2012). Social Media Customer Service Faces a High Bar. *e-Marketer*. Recuperado el 5 de octubre de 2013 de <<http://www.emarketer.com/Article/Social-Media-Customer-Service-Faces-High-Bar/1009097>>.

- Falla Aroche, S. (2010). ¿Qué es un *community manager*? *Maestros del web*. Recuperado el 12 de enero de 2013 de <<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/que-es-un-community-manager/>>.
- Fernández Burgueño, P. (2009). Clasificación de redes sociales. *Blog de Derecho-Pablo Fernández Burgueño*. Recuperado el 21 de enero de 2013 de <[www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/](http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/)>.
- Financial Times (FT). (2013). Community Manager. *Financial Times Lexicon*. Recuperado el 27 de febrero de 2013 de <<http://lexicon.ft.com/Term?term=community-manager>>.
- Frechilla, M. & Carrillo, M. (2012). Reputación corporativa, el intangible más estratégico hoy. *Grupo Reputación Corporativa*. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de <<http://originalcommunitymanager.com/2012/01/10/reputacion-corporativa-el-intangible-mas-estrategico-hoy/>>.
- Futuro Labs. (2013). *Reporte de Marcas. Redes sociales. Marzo 2013-Perú*. Recuperado el 2 de mayo de 2013 de <[www.es.slideshare.net/FuturoLabs/futuro-labs-reporte-mensual-marzo-2013](http://www.es.slideshare.net/FuturoLabs/futuro-labs-reporte-mensual-marzo-2013)>.
- Futuro Labs & B&T Meetings. (2012). Conociendo más al *community manager* peruano. Resultados de la encuesta. *B&T Meetings*. Recuperado el 21 de enero de 2013 de <<http://www.bytmeetings.com/blog/conociendo-mas-al-community-manager-peruano-infografia/>>.
- García Ferrando, M., Ibañez, J. & Alvira, F. (comps.). (2007). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (3.ª ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Gil, V. & Romero, F. (2008). *Crossuser. Claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Ipsos Apoyo. (2012). *Perfil del usuario de redes sociales 2012*. Lima: Ipsos.
- Lovett, J. (2012). *Social Media. Métricas y análisis*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Martínez, J. I. (2010). Necesidades formativas del “community manager”. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 100: 44-46, 48-50.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico* (2.ª ed.). México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Moreno, J. (2012). Facebook: Solo 4 de cada 100 peruanos interactúa con las empresas en la red social. *Community*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012 de <<http://www.community.com.pe/tag/consultoracomunity/>>.
- O'Reilly, T. (2006). Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del *software*. *Boletín de la Sociedad de la Información*. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de <[http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es\\_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146#web20](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146#web20)>.
- Oracle. (2012). Consumer Views of Live Help Online 2012: A Global Perspective. *Oracle.com*. Recuperado de <[www.oracle.com/us/products/applications/commerce/live-help-on-demand/oracle-live-help-wp-aamf-1624138.pdf](http://www.oracle.com/us/products/applications/commerce/live-help-on-demand/oracle-live-help-wp-aamf-1624138.pdf)>.
- Pereda, C. F. (2010). El caso de la prensa: cómo ser un buen *community manager*. *MANAGEMENT Society*, 20: 36-38.
- Perú21. (2009). Hay más de 5,000 inscritos en el registro para evitar llamadas molestas. *perú21.pe*. Recuperado de <<http://peru21.pe/noticia/323075/hay-mas-000-inscritos-registrogracias-no-insista>>.
- Polo, F. (2013). *Social CRM: ¿el futuro del márketing en medios sociales?* *Territorio creativo*. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de <<http://www.territoriocreativo.es/etc/2010/11/social-crm-futuro-marketing-medios-sociales.html>>.
- Puro Márketing. (2013a). Los consumidores esperan que la atención al cliente en redes sociales sea mucho más rápida. *Puro Márketing*. Recuperado el 5 de octubre de 2013 de <<http://www.puromarketing.com/16/16530/consumidores-esperan-atencion-cliente-redes-sociales-mucho-rapida.html#>>.
- Puro Márketing. (2013b). Los usuarios esperan que su *feedback* social les sea reconocido por las empresas. *Puro Márketing*. Recuperado el 5 de octubre de 2013 de <<http://www.puromarketing.com/16/15013/usuarios-esperan-feedback-social-reconocido-empresas.html#>>.
- Raga, F. (2013). Redes sociales para conocer a nuestros clientes. El *Social CRM*. *MANAGEMENT Society*, 31: 50-51.
- Reynoso, Z. (2009). La era del *branding* digital. *Mi Espacio*. Recuperado el 16 de febrero de 2013 de <[http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/branding\\_digital.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/branding_digital.html)>.

- Rivero, F. & De Andrés, M. (2011). Claves para integrar las redes sociales en la estrategia de márketing: para conocer a nuestros clientes. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 104: 52-58.
- Sanagustín, E. (ed.). (2009). *Claves del nuevo márketing. Cómo sacarle partido a la web 2.0* (2.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Saracco, C. (2007). Dios mío, ¡me hablan de *branding*! *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 83: 34-41.
- Serra Rexach, T. & Manzano Antón, R. (2010). El consumidor del siglo XXI: tendencias y comportamientos. *Harvard-Deusto Márketing y Ventas*, 101: 70-79.
- Silva Robles, C. (2012). *Community managers: la dirección de RR. PP. en la red. Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3): 193-216.
- Stalman, A. (2012). *Branding en la era digital. MANAGEMENT Society*, 31: 56-60.
- Swift, R. S. (2002). *CRM. Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México D. F.: Prentice Hall.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3.ª ed.). Barcelona: Paidós.
- Tolentino, J. (2011). *Branding: personalidad e identidad propia. Leadership*, 8(28): 44-53.
- Tornimbeni, S., Pérez, E. & Olaz, F. (2008). *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Velasco, C. (2012). Relaciones públicas *online*, un gran desafío para las marcas. *Puro Márketing*. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de <<http://www.puromarketing.com/13/11780/publicas-online-gran-desafio-para-marcas.html>>.
- Web Associates. (2001). e-Everything: Technology-Enabled Customer Relationship Management. En SCN Education VB (ed.), *Customer Relationship Management. The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM* (pp. 45-55). Nueva York, NY: Springer-Verlag.

## **Páginas en Internet**

Alexa

<<http://www.alex.com>>

Indecopi

<<http://www.indecopi.gob.pe/>>

## Sobre los autores

**Sergio CUERVO GUZMÁN**

scuervo@esan.edu.pe

Estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad ESAN, magíster en Administración por la Universidad ESAN, con especialización en Sistemas y Tecnologías de la Información, y licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Fidélitas de Costa Rica. Ha sido coordinador general del Programa Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN y coordinador del Programa de Alta Especialización de Tecnologías de la Información Aplicadas al Márketing, de la misma institución. Experiencia profesional relevante en empresas manufactureras y de servicios. Actualmente se desempeña como docente a tiempo completo en la Universidad ESAN en las áreas de márketing electrónico, negocios digitales y eCRM.

**Diego FERREYROS MORENO**

d.ferreyros@hotmail.com

Magíster en Márketing con mención en Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN, máster en Marketing Intelligence por la ESIC Business & Marketing School (Madrid, España) y bachiller en Ciencias de la Comunicación con mención en Márketing y Publicidad por la Universidad de Lima. Más de nueve años de experiencia laboral en el área Comercial y de Márketing de diferentes empresas, en la administración de marcas y en la planificación, el desarrollo y la dirección de la comercialización de productos. Actualmente se desempeña como gerente regional de Márketing y Ventas en MG Natura Perú.

**Carla URBANO DONAYRE**

cmurbano11@gmail.com

Magíster en Márketing con mención en Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN, máster en Marketing Science por la ESIC Business & Marketing School (Madrid, España) y administradora de empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Más de nueve años de experiencia en áreas de márketing integral y comercial en importantes empresas transnacionales. Actualmente se desempeña como especialista en Gestión de Segmentos en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), organismo encargado de desarrollar estrategias para posicionar una imagen integrada y atractiva del Perú.

**Renato VARGAS MANZANARES**

ravm23@gmail.com

Magíster en Márketing con mención en Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN, máster en Marketing Science por la ESIC Business & Marketing School (Madrid, España) e ingeniero industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experto en gestión de productos, precios, canales, campañas y *trade marketing*. Más de seis años de experiencia en áreas de márketing y desarrollo comercial en importantes empresas transnacionales. Actualmente se desempeña como analista sénior de Canales y Productos en Intéligo SAB, empresa dedicada a la asesoría de inversiones.

**Diana WONG ARNAO**

dianawong012@gmail.com

Magíster en Márketing con mención en Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN (Lima, Perú), máster en Marketing Intelligence por la ESIC Business & Marketing School (Madrid, España) y bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima. Más de ocho años de experiencia en las áreas Comercial, Márketing y Control de Gestión del rubro automotriz, en el desarrollo y la implementación de estrategias sustentables para la comercialización y la distribución de productos. Actualmente se desempeña como gerente de Márketing de Perú & Ecuador en la empresa transnacional Michelin.

Impreso por  
Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.  
en enero del 2015  
Calle Los Plateros 142, Ate  
Lima, Perú  
Teléfono 625-3535  
ventas@cecosami.com  
www.cecosami.com