

# Módulo 4. Generando el plan completo

A lo largo del presente curso hemos revisado tres instancias importantes del proceso de la implementación de un plan estratégico de *social media*: el armado de la estrategia, la planificación y el armado de presupuestos.

Hemos revisado las diferentes instancias inherentes a cada una de las etapas y los pasos que debemos realizar para llevarlas adelante. En este módulo final, nos enfocaremos en la necesidad de trabajar todos los elementos en conjunto, para que logremos unir los puntos clave y hacer que nuestro plan de *social media* sea estratégicamente relevante, nuestra planificación sea intrínsecamente correcta y nuestros presupuestos sean lógicos y, sobre todo, posibles.

## Unidad 4.1 El plan de *social media* en su aplicación

Para comenzar, nos plantearemos un concepto clave que está dado por la continuidad y el constante fluir de los procesos.

Por supuesto, a modo de generación teórica, siempre pensamos en el plan como un punto de partida dado por el diagnóstico; pero claro, siempre sucederá en la práctica que un plan comienza con el diagnóstico de una situación en función de haber cumplido objetivos anteriores o de haber incurrido en desvíos que con una simple corrección o viraje no podrían subsanarse.

Estamos ante un plan de primera línea, de importancia tal que podemos marcarlo como un antes y un después en nuestra institución, sin embargo, en la práctica, siempre los planes se dan dentro del fluir que sucede en la naturaleza de las instituciones, dada por la continuidad temporal.

### 4.1.1 El fluir de un plan

**Figura 1: El proceso completo del plan de *social media***



Fuente: elaboración propia.

En los módulos anteriores ya hemos revisado cada uno de los pasos del presente proceso. Los hemos visto separados y en diferentes instancias, para poder analizarlos individualmente. En este módulo, los revisaremos nuevamente, pero integrados en este proceso continuo.

Esta continuidad se da, precisamente, porque todo plan se convierte en un recorte de la gestión empresarial. Este recorte tiene ciertos beneficios:

- nos permite establecer un punto de partida del plan, y, de este modo, marcar un momento de comparación, que nos ayude a verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Nos ayuda a comprender el avance realizado, así como establecer metas hacia el futuro.
- Brinda la oportunidad de evitar que nuestros proyectos sean demasiado grandes y, por ende, se vuelvan imposibles de cumplir.

En definitiva, debemos comprender que la planificación y la gestión, desde la teoría pueden separarse en etapas y fases, aunque en la práctica forman parte del mismo flujo de procesos.

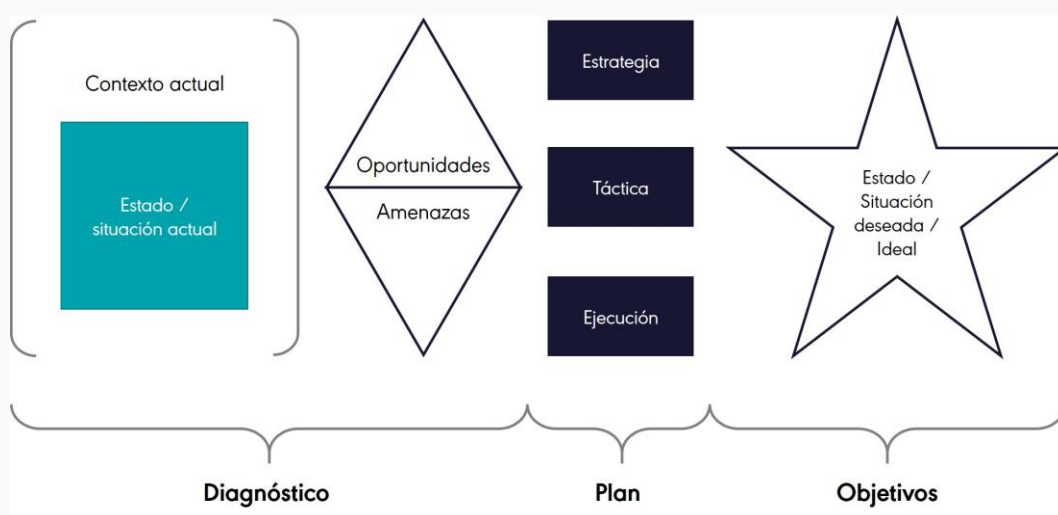
### 4.1.2 El diagnóstico como base del plan

Como ya hemos visto antes, es importante recalcar que la base de todo plan debe ser el diagnóstico, pues si no tenemos una clara imagen de la situación inicial, difícilmente podremos establecer los procesos de trabajo y de mejora.

- **Diagnóstico inicial de la situación:** cuando nos decidimos a lanzar un plan de *social media*, debemos comenzar por el análisis de la situación actual al

momento de comenzar la planificación y a partir de allí, analizar cuál es la diferencia entre el estado y la situación actual, y el estado y la situación deseada o ideal. A partir de las diferencias que encontramos entre uno y otro escenario, podemos pensar cuáles serán los ejes sobre los que queremos obtener mejores performances. Sobre ello, plantearemos los objetivos, para luego desarrollar nuestro plan para cumplirlos. Por supuesto, a este análisis del estado actual y el estado ideal debe sumarse también el análisis contextual, tanto del contexto real como del contexto posible, para detectar oportunidades y amenazas que pueden surgir en nuestro entorno e impactar en nuestra institución y las posibilidades de cumplir o no sus objetivos.

**Figura 2: El diagnóstico como base del plan**



Fuente: elaboración propia.

- **Objetivos:** sobre los objetivos hemos hablado mucho en este curso, por ser de suma importancia. Guiarán nuestro plan y nuestro presupuesto. Si bien en el gráfico anterior mostramos cómo podemos hablar de la situación ideal como nuestro objetivo, es claro que, en realidad, debemos pensar los objetivos como la situación deseada. Esto es porque quizás el estado ideal se encuentra muy lejos de nuestra situación actual, lo que vuelve nuestro ideal inalcanzable en este proyecto. Entonces, debemos buscar una situación deseada intermedia como objetivo de nuestro plan.

En otros casos, debido a que las amenazas que detectamos en el diagnóstico o el contexto actual son tan graves que nuestra situación deseada es lejana de una ideal, pero necesaria para sobrevivir. Es el caso de contextos de contracción o amenaza de llegada de competidores poderosos, en donde el objetivo pueda ser simplemente mantener la posición, o incluso, en casos más graves, sencillamente no desaparecer.

Figura 3: Tipos de objetivos



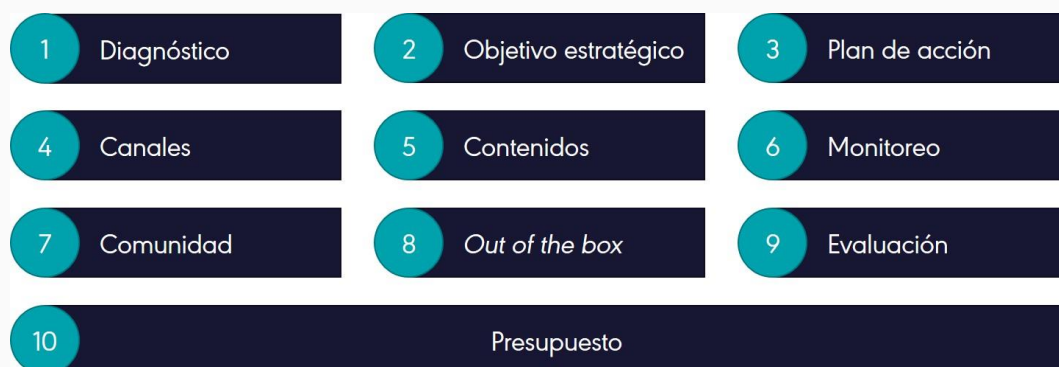
Fuente: elaboración propia.

### 4.1.3 La planificación propiamente dicha

Al tener ya claro el lugar desde donde partimos, y el lugar al que queremos llegar, es decir, nuestro diagnóstico y nuestro objetivo, es momento de verificar la manera en que llegaremos desde un punto al otro. Es decir, la planificación propiamente dicha.

- **Planificación:** una vez que sabemos qué queremos conseguir, el siguiente paso es formular el plan. A partir de él podremos llegar al estado deseado. Para esta etapa, recurriremos nuevamente a la metodología de los diez pasos, para repasarla y analizar específicamente los ámbitos de la planificación que están dados por los pasos 3 a 8 (ver figura 4), que nos indican las cuestiones que tenemos que llevar adelante para desarrollar nuestro plan con el objetivo de alcanzar el estado deseado a través del trabajo organizado y dividido en las fases de estrategia, táctica y ejecución.

Figura 4: Metodología Paz – Arocena de los 10 pasos de un plan



Fuente: elaboración propia.

### 4.1.4 Los recursos y nuestro plan

El documento que regula los recursos es el presupuesto, y la ejecución del mismo es la parte del plan, donde se hacen tangibles las diferentes acciones, a partir de su viabilidad.

- **Presupuesto:** luego de definir lo que queremos conseguir en el plan de acción, realizaremos el presupuesto que nos indicará los recursos que necesitaremos para alcanzarlos. Lo haremos de la manera en que mejor podamos allanar el camino y mantener, a su vez, la factibilidad en función de lo que la empresa puede invertir. Además, debemos contemplar que, a la hora de hacer el presupuesto para nuestro plan o nuestro proyecto, debemos considerar todos los recursos que se involucrarán y no solamente el dinero que se gastará.

**Figura 5: Tipos de recursos para incluir en el presupuesto**

Tipos de recursos						
Humanos	Materiales	Técnicos	Know how	Financieros	Naturales	De marcas intangibles
Cómo mediremos los recursos						
Tiempo	Esfuerzo		Dinero		Riesgo	
Cómo aplicaremos los recursos						
Fijos			Variables			

Fuente: elaboración propia.

A la hora de analizar los recursos que incluiremos en nuestro presupuesto, debemos tener en cuenta tres instancias importantes: de qué tipo de recursos hablamos, cómo mediremos tales recursos y cómo deberán ser aplicados a nuestro proyecto.

En ese sentido, debemos tener en claro que cuando hablamos de los diferentes tipos de recursos que hay, nos referimos a los siguientes:

- **Humanos:** están delineados por todas las personas que integran el proyecto, en todos los niveles. Y en el caso de la planificación, no solo se deben considerar los que ya integran el equipo, sino más bien los necesarios para cumplir los objetivos (esta misma salvedad debe aplicarse a todos los recursos).

- **Materiales:** están conformados por todos los elementos físicos que se requieren para cumplimentar los objetivos del proyecto, incluidos los equipamientos, instalaciones, maquinarias, tecnologías, soportes, etcétera.
- **Técnicos:** están conformados por todas las habilidades particulares, profesionales y de aplicación con que debemos contar.
- **Know how:** se refiere a los procesos específicos y a la manera de realizar las diferentes tareas de la institución. Deben ser replicables, estandarizables y transmisibles para ser considerados parte del *know how*.
- **Financieros:** están conformados por los momentos en que se requieren los diversos montos de gastos aplicables al proyecto. No solamente hace referencia al monto total de lo que se debe tener para realizar un proyecto, sino que, principalmente, hace referencia a conocer el momento del proyecto en que los diversos montos deben aplicarse y los momentos donde hace falta cierta liquidez para afrontar los gastos.
- **Naturales:** están relacionados principalmente con las necesidades en cuanto a plantas y vegetales, animales, suelo o agua, principalmente, y también con el impacto y el modo de limitarlo en función de la aplicabilidad del proyecto.
- **De marca e intangibles:** muchas veces debemos considerar, además, que para lograr ciertos objetivos antes se debe haber logrado cierto nivel de credibilidad, reputación, reconocimiento o valor de marca.

También debemos considerar cómo mediremos los recursos que debemos aplicar, para saber si estamos en condiciones de disponer de ellos o no, y cómo priorizar su aplicación:

- **Tiempo:** el tiempo es el único de los cuatro elementos para medir la aplicación de los recursos que no es renovable y, normalmente, es la variable de ajuste. Para lograr que algo se realice en menor tiempo se le debe dedicar mayor esfuerzo, dinero y riesgo; mientras que, si contamos con tiempo para hacerlo, es probable que podamos destinar menos esfuerzo, dinero y riesgo. De igual modo, nos permitirá modificar los plazos de cumplimiento de objetivos si debemos modificar alguna de las otras variables.
- **Esfuerzo:** implica la cantidad, calidad e intensidad de trabajo que se debe aplicar al proyecto. Normalmente, puede aplicarse a los

diferentes recursos, aunque se suele aplicar más comúnmente al recurso humano, material o natural.

- **Dinero:** es el recurso al que normalmente más atención se le presta en los presupuestos, pero, por supuesto, no es el único. Está dado por el costo en metálico que se debe invertir para llevar adelante el proyecto. Se espera que el retorno en metálico tras el cumplimiento de objetivos sea superior al gastado.
- **Riesgo:** es el elemento menos considerado explícitamente en las planificaciones. Sin embargo, es un elemento clave a tener en cuenta, ya que tenemos que conocer o anticiparnos al impacto, tanto positivo como negativo, que puede significar cumplir nuestros objetivos, así como el impacto, tanto positivo como negativo, que puede significar no alcanzarlos.

Finalmente, debemos considerar la manera en la que vamos a aplicar los recursos que hemos discutido:

- **Fijos:** serán los mismos recursos aplicados a lo largo de todo el proyecto.
- **Variables:** de acuerdo con los niveles y cotas de alcance de nuestros objetivos, deberemos aplicar los recursos en mayor o menor medida.

## Unidad 4.2 El plan de *social media* en la gestión

Una vez que hemos presentado nuestro plan, y el mismo es aprobado, no queda más que gestionarlo. Para ello es que se nos plantea la necesidad de analizar los puntos salientes de la ejecución y la medición del mismo.

### 4.2.1 La ejecución del plan, para lograr resultados

Otto Von Bismarck solía decir que “Un mal plan bien ejecutado tiene mejores resultados que un buen plan mal ejecutado” (Von Bismarck, 2014).

De allí se desprende la importancia de la ejecución concreta y apropiada. De nada sirve una buena idea, si no se lleva a la práctica, de nada sirve un buen plan si no se plasma en la realidad.

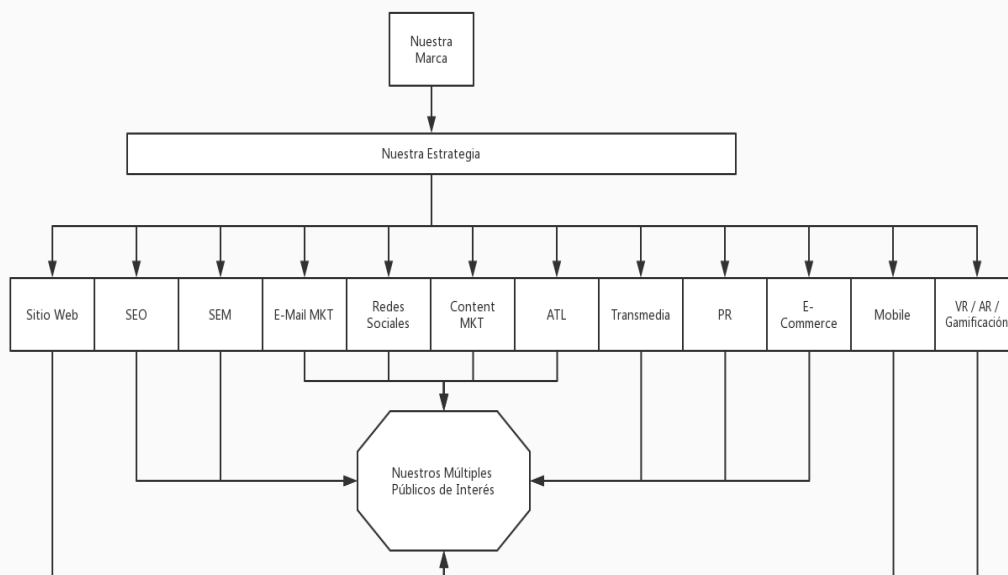
- **Ejecución:** luego, dentro del proceso debemos enfocarnos en la ejecución, donde podemos decir que nuestro proyecto ingresa en etapa de “visión de túnel”, para lograr realizar de manera correcta todas las tareas planificadas.

El principal foco que pondremos en esta etapa está dado por la lógica de aplicación efectiva y el control de desvíos de lo planificado. Así como la posibilidad de enfrentarse a obstáculos sorpresivos y la toma de decisiones a nivel operativo.

Cuando nuestros proyectos tienen que ver con comunicación y *social media* - el foco de este curso-, tenemos que considerar que esta etapa implica llevar adelante nuestra estrategia a través de los múltiples canales posibles, para llegar a nuestros públicos de interés y, de este modo, cumplir nuestros objetivos.

De manera que la etapa de la ejecución será el momento de nuestro proyecto en el que aplicaremos lo que pensamos en la etapa de la estrategia, y donde plasmaremos en la realidad nuestro plan, a través de lo que denominamos *multichannel* o multicanal, es decir, todos los ámbitos en donde se verá reflejado nuestro plan de comunicación y *social media*.

**Figura 6: Multicanalidad**



Fuente: elaboración propia.

### 4.2.2 La medición y los controles de desvíos

Medir puede ser un proceso engorroso, porque nos obliga a realizar seguimientos, informes, reportes, etcétera.

A su vez, un proceso erróneo de medición, nos puede significar una base de toma de decisiones equivocadas, y, sobre todo, una pérdida de tiempo.

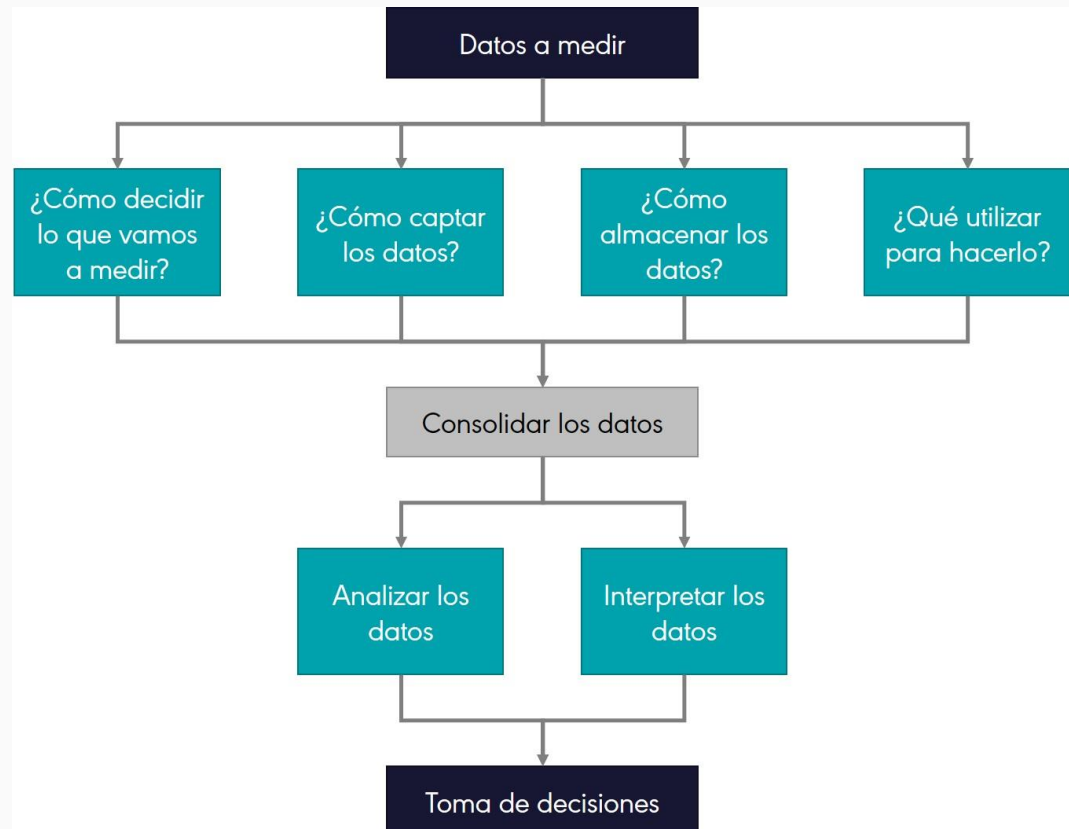
La mayoría de las veces sucede por enfocarnos en lo que se denominan métricas de vanidad; es decir, aquellos indicadores que hacen lucir bien a la marca, la empresa, el proyecto, aunque no impactan en el cumplimiento de los objetivos ni en el negocio.

- **Medición:** Lord William Thomson Kelvin, en el siglo XIX, dijo una frase que quedó inmortalizada y fue luego parafraseada por Peter Drucker al mencionar que lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.

Por estos motivos es que insistimos en la importancia de plantear los objetivos como forma de definir el plan, y medirlos para poder alcanzar el estado deseado. Pues si no alcanzamos el estado deseado, nuestra institución se degradará indefectiblemente. En función de esto, veremos en el gráfico siguiente las diferentes preguntas que debemos respondernos para estar en

condiciones de tomar decisiones que lleven a la consecución de nuestros objetivos.

**Figura 7: El proceso de la medición**



Fuente: elaboración propia.

- **Corrección:** en el gráfico anterior vimos que el proceso de medición nos permite analizar los datos obtenidos e interpretarlos, para a partir de allí, tomar decisiones. Claro que hemos delineado un plan y lo hemos ejecutado de la mejor manera que hemos podido, bajo la modalidad de visión de túnel. Eso no garantiza el cumplimiento de nuestros objetivos. En algunos casos debemos realizar virajes o replanteos drásticos porque el rumbo que llevamos nos dirige muy lejos del objetivo. En otros casos, son simplemente pequeños ajustes. De todas maneras, la etapa de corrección nos sirve para optimizar nuestra ejecución y lograr que nuestros objetivos se cumplan satisfactoriamente.
- **Ejecución tras correcciones:** nuevamente nos enfocamos en ejecutar hasta cumplir los objetivos. Las etapas de medición, corrección y ejecución deberán realizarse tantas veces como sea necesario.

- **Cumplimiento de objetivos:** más allá del momento de alegría y festejo por haber alcanzado los objetivos de nuestro proyecto, debemos tener conciencia de que el cumplimiento de objetivos implicará haber alcanzado un estado deseado que se conformará ahora como el nuevo estado actual, desde donde el proceso volverá a comenzar.

### 4.2.3 Verificando nuestro plan

Para verificar que nuestro plan es concreto, correcto y tiene oportunidades de éxito, debemos validarlo, y podemos utilizar cuatro criterios sencillos que nos permiten confirmar o descartar el plan.

**Figura 8: Criterios de verificación del plan**



Fuente: elaboración propia.

- **Criterio financiero:** por un lado, debemos realizar el análisis financiero. Para ello debemos verificar que el cumplimiento del plan aporta un valor incremental al negocio de nuestra empresa que sea superior al esfuerzo de realizar dicho plan, lo suficiente como para que lo justifique. Con un sencillo ejemplo podemos explicar esto en mayor detalle. Si vamos a lanzar un plan

anual que nos cueste un millón de dólares, para generar ventas por un millón de dólares, probablemente no solamente habremos perdido tiempo, sino también dinero. Nuestro plan es inviable.

- **Criterio de foco:** luego, debemos verificar el foco de nuestro plan. ¿Está el mismo dedicado a lograr que nuestro negocio crezca, que se cumpla nuestra misión, etcétera? Las acciones que hemos planteado, ¿están orientadas a lograr tales resultados, o son un cúmulo de acciones inconexas que intentan obtener mejoras, pero sin un claro horizonte general?
- **Criterio de energía:** para poder ejecutar un plan de manera apropiada, debemos contar con los recursos necesarios para hacerlo. ¿Tenemos el músculo, la capacidad, las herramientas, para que nuestro proyecto sea ejecutado? Imaginemos una película de bajo presupuesto, que intenta realizar las mismas tomas que un *filme* del universo cinematográfico de Marvel; seguramente el resultado sea irrisorio. Es por ello que debemos considerar si nuestro plan se soporta en nuestros recursos.
- **Criterio de seguimiento:** no solamente debemos establecer los objetivos, sino también los puntos de control y los responsables de cada parte de nuestro plan. Si no hay alguien responsable del cumplimiento de las acciones, da igual que no se hubieran planificado, pues no habrá nadie persiguiendo su consecución.

Una vez que realizamos estas cuatro verificaciones, y nuestro plan las supera, estamos en condiciones de validar nuestro proyecto como tal.

#### 4.2.4 El riesgo de la falacia del costo hundido

La falacia del costo hundido es un sesgo que hace referencia a la situación en que sentimos la necesidad de continuar un camino cuando ya hemos invertido tiempo o dinero.

Esta falacia se origina en la economía, ya que los costos hundidos hacen referencia al dinero que ya se ha gastado y que no puede ser recuperado.

El razonamiento que existe detrás de esta falacia está en darle una justificación a la inversión ya realizada por la empresa, en tiempo o dinero.

Utilicemos un ejemplo deportivo para que quede claro el concepto.

Imaginemos que nuestro equipo de fútbol gasta gran parte de su presupuesto en la contratación de un volante armador, confiando en que su incorporación nos ayudará a salir campeones. En los primeros diez partidos del campeonato, el jugador juega muy mal, y comete muchos errores, se lo nota fuera de estado físico y, en el banco

de suplentes, tenemos un juvenil que está jugando muy bien en los entrenamientos. Es muy común que en situaciones así sea el jugador que hemos comprado quien continúe como titular, para justificar la inversión que ya se realizó.

Esta escalada del compromiso suele suceder como trampa al querer mostrar consistencia en nuestras decisiones. En el caso de nuestros planes de *social media*, debemos considerar siempre el resultado real de las acciones y nuestro plan; y establecer, incluso de antemano, los puntos y momentos de control, y los tipos de decisión que debemos tomar en función de tales momentos de control, para evitar caer en esta trampa mencionada.

En definitiva, a lo largo de este curso hemos analizado todo lo pertinente que debemos conocer y aplicar para llevar adelante un proyecto de comunicación y *social media*. De modo que nuestro proceso de estrategia, planificación y presupuesto resulte adecuado y mejore las chances de éxito.

## Referencias

**Von Bismarck, O.** (2014). *Pensamientos y recuerdos de Bismarck*. Barcelona, España: Desván de Hanta.