



ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

MÓDULO 4. REPORTE Y
DASHBOARDS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Unidad 4.1 Elaboración de reportes

En el presente módulo nos enfocaremos en la generación y elaboración de reportes que nos permitan tomar decisiones para optimizar nuestro trabajo en redes sociales.

Si miramos la cantidad de seguidores que tenemos en Instagram, solamente como una obsesión en que crezca el número sin saber bien para qué lo hacemos (y si no sabemos cómo interpretar las fluctuaciones de tales números), se convierte en una métrica de vanidad y no en un KPI (*key performance indicator*). Por ello, debemos tener muy en claro que solamente es importante medir lo que nos permitirá tomar decisiones de mejora.

Para hacer una analogía futbolística, mirar la cantidad de seguidores sin saber para qué lo hacemos es como tirar un caño en mitad de cancha, cuando perdemos dos a cero.

4.1.1 Introducción: información para la toma de decisiones

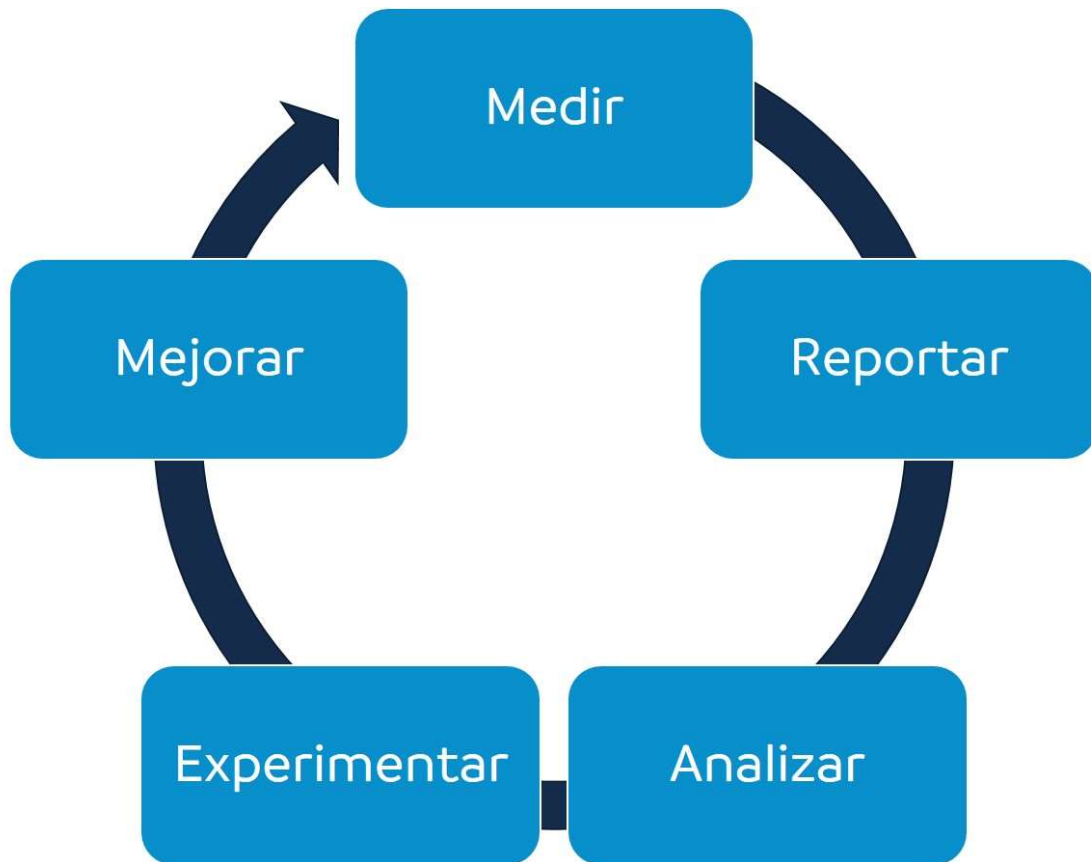
Hay dos tipos caminos que se pueden tomar para analizar los datos:

- La acción: tomar decisiones de optimización en función de las métricas.
- La inacción: la métrica es en sí misma lo importante y, por ello, es denominada una métrica de vanidad.

Dadas las ventajas inherentes del ecosistema, la inacción no es una opción, ya que los datos están ahí, a la vista y la espera de ser utilizados para hacer más eficaces las estrategias de comunicación de una marca.

Los datos pueden ayudar a crear un ciclo de mejora continua, que permite sacar el máximo provecho de ellos.

Figura 1: El ciclo de la mejora continua



Fuente: elaboración propia con base en Moenn y Norman, 2009.

Todo comienza con la instancia de **medición** y *reporting*. Allí, el objetivo es recolectar datos que sean útiles para responder a las preguntas clave del negocio. Luego, esos datos deben ser “empaquetados”, de forma tal que se facilite su interpretación. Esta es la instancia de “reportar” y aquí se necesita hacer que los datos hablen por sí solos, mediante visualizaciones y gráficos que faciliten la interpretación por parte de los tomadores de decisiones. Esto se puede hacer fácilmente con Google Analytics u otras herramientas de *web analytics*.

El siguiente paso es el uso de los reportes para **analizar** los datos. Esto incluye, pero no se limita, identificar tendencias o segmentar los datos en pequeñas partes más digeribles, de forma tal que se pueda identificar si los datos cumplen con las expectativas u objetivos.

Los últimos dos pasos del ciclo de mejora continua son **experimentar** y **mejorar**. Si los datos no concuerdan con las expectativas u objetivos, será necesario identificar potenciales problemas y experimentar con diferentes soluciones para resolverlos. Finalmente, se repite lo aprendido en todo el proceso y se hacen las mejoras necesarias.

4.1.2 Concepto de KPI

Los *key performance indicators* o indicadores clave de rendimiento (KPI) son también métricas, pero no cualquier tipo de métrica. Tal como menciona Avinash Kaushik, en su libro *La analítica digital 2.0*, “un KPI es una métrica que nos ayuda a entender cuál es nuestro rendimiento en relación con nuestros objetivos” (2009, p. 34).

De la misma forma que los objetivos son distintos en cada modelo de negocio, cada compañía tiende a elaborar KPI únicos. Mientras que las métricas hablan de cantidad de visitas, videos vistos o páginas vistas; los KPI dicen qué tan bien va el negocio. Y es esa la principal diferencia entre ambos conceptos.

Cada industria tiene sus propios KPI. En el siguiente listado podemos analizar los principales KPI de algunos sectores específicos:

E-commerce

En aquellos sitios web en los que el objetivo es vender y promocionar sus productos se podrían analizar los resultados de los siguientes indicadores:

- Ratio de conversión de compradores nuevos y compradores repetidores.
- Conversiones por campañas.
- Porcentaje de pedidos respecto a los que iniciaron el proceso de compra.
- Nivel de atracción página de inicio o *landing pages*.
- Porcentaje de errores.
- Valor promedio de orden.

Turismo

Dentro de esta industria en la que se engloba reservas de vuelos, hoteles, paquetes vacacionales, etc. os proponemos los siguientes:

- Promedio de visitantes que realizan reservas.
- Porcentaje de visitas que necesitaron asistencia.
- Promedio de usuarios que se dan de alta.
- Porcentaje de ingresos provenientes de ofertas.
- Número de búsquedas por visita.

Banca y seguros

- Número de visitas que contratan algún servicio.
- Porcentaje de accesos por cliente.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

- Porcentaje de altas de usuarios.
- Interés en productos.
- Efectividad de las campañas internas.

Medios sociales

No podían faltar los indicadores relacionados con los medios sociales. Huelga decir, que las empresas están teniendo cada vez más presencia en estos espacios, ya sea Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.

- Menciones de la marca vs. menciones de la competencia.
- Distribución de contenido.
- Participación frente a visualizaciones.
- Índice de satisfacción.
- Ratio de sentimiento.
- Relación entre los visitantes por *Social Media* respecto a visitantes del sitio.

Publicaciones

Pueden ser sitios de noticias, revistas, blogs, etc.

- Frecuencia de las visitas.
- Tasa de rebote.
- Efectividad del buscador.
- Promedio de tiempo en el sitio.
- Media de suscripciones RSS (*really simple syndication*) a través del *feed*.
- Ratio de visitantes nuevos frente a repetidores. (Merkle Inc., 2020, <https://www.merkle.com/es/es/blog/kpis-industria>)

4.1.3 El equilibrio entre síntesis y detalle

Un panel de control efectivo para reportes debe tener una correcta organización de la información. Esto implica saber identificar lo importante de lo redundante y también identificar cuando es necesario sintetizar o ahondar en el detalle.

La clave reside en priorizar; esto es, responder a las preguntas:

- ¿Qué es lo que quiero comunicar?
- ¿Cuál es el objetivo de este reporte?
- ¿Hacia quién se encuentra dirigido?
- ¿Qué información es importante y cuál es superflua?

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Como pauta de trabajo y, ya hablando en la práctica, es interesante dar la posibilidad a los destinatarios de ahondar en el detalle, si es que lo desean, mediante un anexo.

Figura 2: *Dashboard*



Fuente: Keenan, 2020, <https://bit.ly/3SAMhi8>.

Por ejemplo, si se presenta un gráfico que muestra las publicaciones con mayor *engagement* o los sitios que más visitas han generado en un periodo específico, es probable que, para fines prácticos, se haga foco en los cinco o diez de mayor volumen (y se indiquen como “otros” a los restantes). En este caso, se podría agregar un enlace al pie del informe que nos habilite a ver el análisis completo.

4.1.4 Características formales. Ejemplos y casos prácticos de reportes

Una de las tareas más importantes, y a la que no se le presta a veces la atención debida, es la presentación de la información. Lo importante es saber comunicar qué sucede, por qué puede estar sucediendo y cómo se puede corregir.

Se trata de hacer un reporte agradable, que brinde información relevante, que muestre cómo funciona el negocio y que, además, ayude al receptor a tomar decisiones de una manera eficiente, basándose siempre en los datos reales compilados. Sobre todo, hay que incidir y resaltar la atención en lo que haya cambiado en el periodo analizado, tanto para bien como para mal. Así se identifican mejor las acciones a realizar y los segmentos afectados.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Los KPI

En un panel de control no se deben poner muchos KPI. Podemos estimar que el número ideal es entre cinco y veinte por tablero.

El contexto

Es vital proveer de contexto y brindar un informe histórico detallado en lugar de limitarse a brindar los datos carentes de un análisis. Si los datos no se analizan, sirven poco.

También resulta conveniente mostrar gráficos evolutivos para saber, de un solo vistazo, la línea que se sigue.

No sirve de mucho copiar los paneles de control de la competencia, dado que no tienen por qué usar las mismas métricas para medir los mismos objetivos. Por tanto, es mejor utilizar el propio registro histórico como parámetro de comparación. Esto no significa que no debamos hacer *benchmarking* para conocer cómo trabajan los competidores, sino que nuestro foco debe ser tomar las buenas prácticas de la industria y adaptarlas a nuestras necesidades puntuales.

Un panel de control para cada cliente o departamento

Podemos trabajar con un panel para un uso personal, pero a la hora de comunicar el reporte a los diferentes departamentos, se deberá personalizar la información para que responda a las necesidades puntuales de cada uno de ellos. El equipo comercial mirará aspectos interesantes para buscar patrocinadores, mientras que el equipo de fidelización de aficionados o el área de *merchandising* mirará otras cuestiones.

Recomendaciones y explicación de KPI

Los paneles siempre deben incluir recomendaciones (llamadas a la acción para los destinatarios) y una breve explicación de qué significa cada KPI, cómo se ha calculado y cómo se podría mejorar.

Ejemplos de tipos de paneles de control

Dependiendo del destinatario, el enfoque y el formato del panel, este va a cambiar. A continuación, observamos ejemplos de los distintos KPI que se pueden utilizar de acuerdo al destinatario.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

- **Panel para ejecutivos.** KPI de rendimiento del *site*: conversiones, beneficio, valor medio de la venta, altas, coste medio de la visita, satisfacción del cliente, segmento por tipo de cliente.
- **Panel de contenido.** KPI de compromiso con el cliente: tasa de rebote, uso del buscador interno, contenidos a los que se accede, ratio de visitantes nuevos versus visitantes conocidos, tiempo pasado por visita, segmento por tipo de cliente.
- **Panel de campañas.** KPI de rendimiento por campaña: beneficio, tasa de conversión, conversión por *keyword*, ratio de abandono de compra, CTR (*click through rate*), coste por adquisición, segmento por fuente de entrada.
- **Panel de usabilidad del sitio y mantenimiento.** Técnicas de KPI: velocidades, consistencia, carga de páginas, uso de navegadores.

Visualización de los datos

La forma en que se presentan los datos es de suma importancia. Se dice que **una imagen vale más que mil palabras** y, cuando se trata de paneles de control, no es la excepción. Mostrar los datos de forma eficiente puede ayudar a lograr un mayor impacto en las presentaciones, además de otorgar claridad y transparencia a los números.

Si bien Excel o PowerPoint son dos *software* muy populares para esta tarea, existen muchas otras aplicaciones que pueden ayudar en la creación de reportes. Incluso, plataformas como Data Studio de Google o Cyfe cuentan con funciones específicas destinadas a facilitar la creación de paneles.

Asimismo, una de las formas más sencillas y actuales es utilizar infografías que, de un pantallazo y de forma muy digerible, muestran gran cantidad de información. Algunas de las herramientas más utilizadas para elaborar estas piezas son:

- <https://infogr.am/>.
- <http://piktochart.com/>.
- <https://www.canva.com/>.

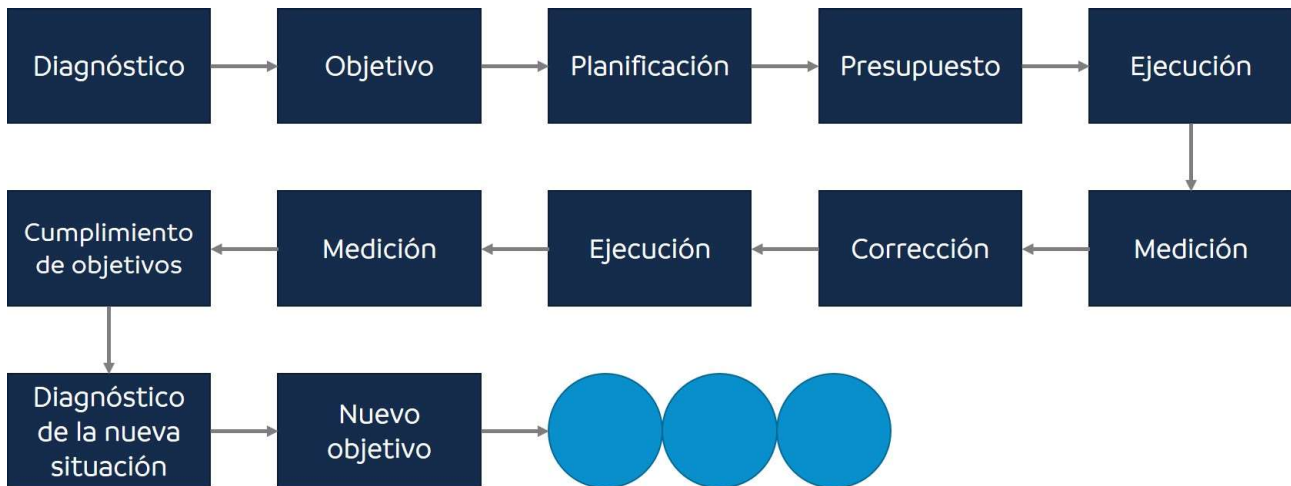
Unidad 4.2 Integrar los conceptos para lograr su aplicación

A lo largo del presente curso revisamos las diferentes instancias y conceptos necesarios para lograr un proceso de la implementación de un plan de evaluación en *social media*, a través del uso de la analítica y el reporte.

4.2.1 La analítica integrada al plan de *social media*

Primero, nos enfocamos en comprender en qué partes del proceso continuo del plan de *social media* son clave la analítica y el reporte:

Figura 3: El proceso completo del plan de *social media*



Fuente: elaboración propia.

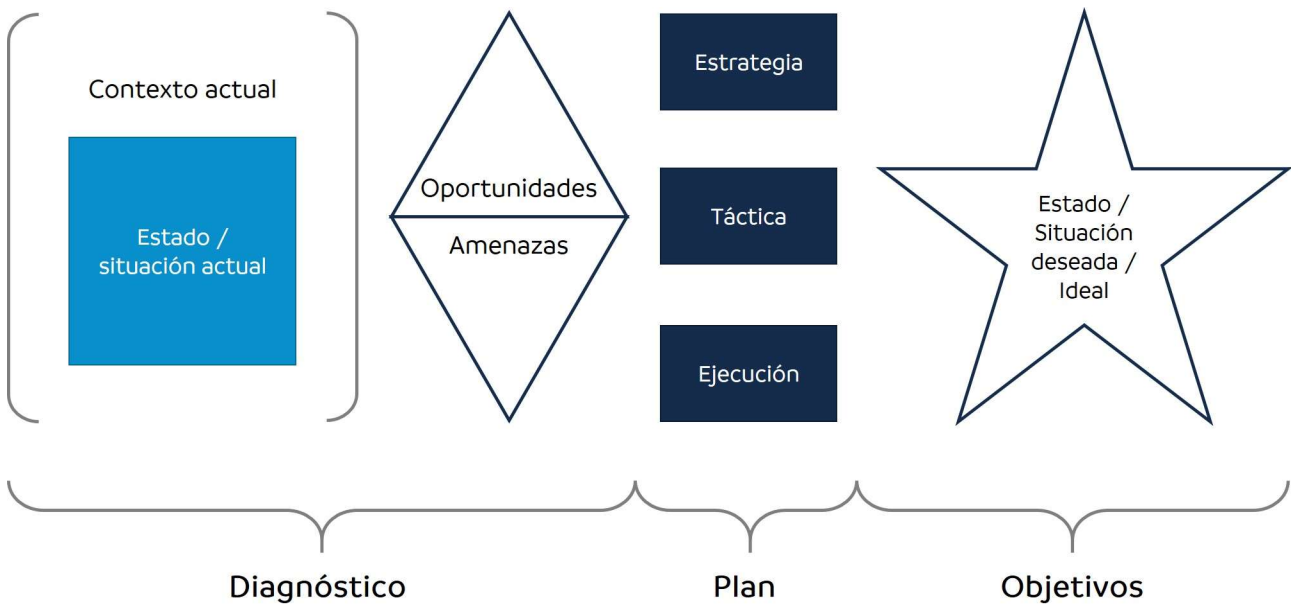
En el plan estratégico del *social media* existen dos etapas en las cuales se trabaja intrínsecamente la analítica y el reporte. En el resto de las etapas, se utilizan como insumo complementario.

Etapas del proceso de mejora continua donde la analítica y el reporte son intrínsecos

- **Diagnóstico inicial de la situación:** para comenzar un plan de *social media*, primero debemos conocer cuál es el estado de situación. La única manera lógica de plantear un diagnóstico es realizándolo mediante la analítica y los datos, ya sean cualitativos o cuantitativos. A partir de esas mediciones, se podrá utilizar el diagnóstico como la base del plan. Esta base está centrada en comprender el estado actual de la situación de una marca u otro caso con el que trabajemos, desde el punto de vista de las métricas. Además, dicha base relaciona el estado actual de la situación con el contexto, mediante un diálogo lógico que permite plantear conclusiones del *status quo* inicial de nuestro plan, para luego, al cruzarlo con el análisis de oportunidades y amenazas del entorno, el mercado y las tendencias, se definan los objetivos. Estos objetivos serían el estado deseado, por el que se justifica la realización del plan.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Figura 4: El diagnóstico como base del plan

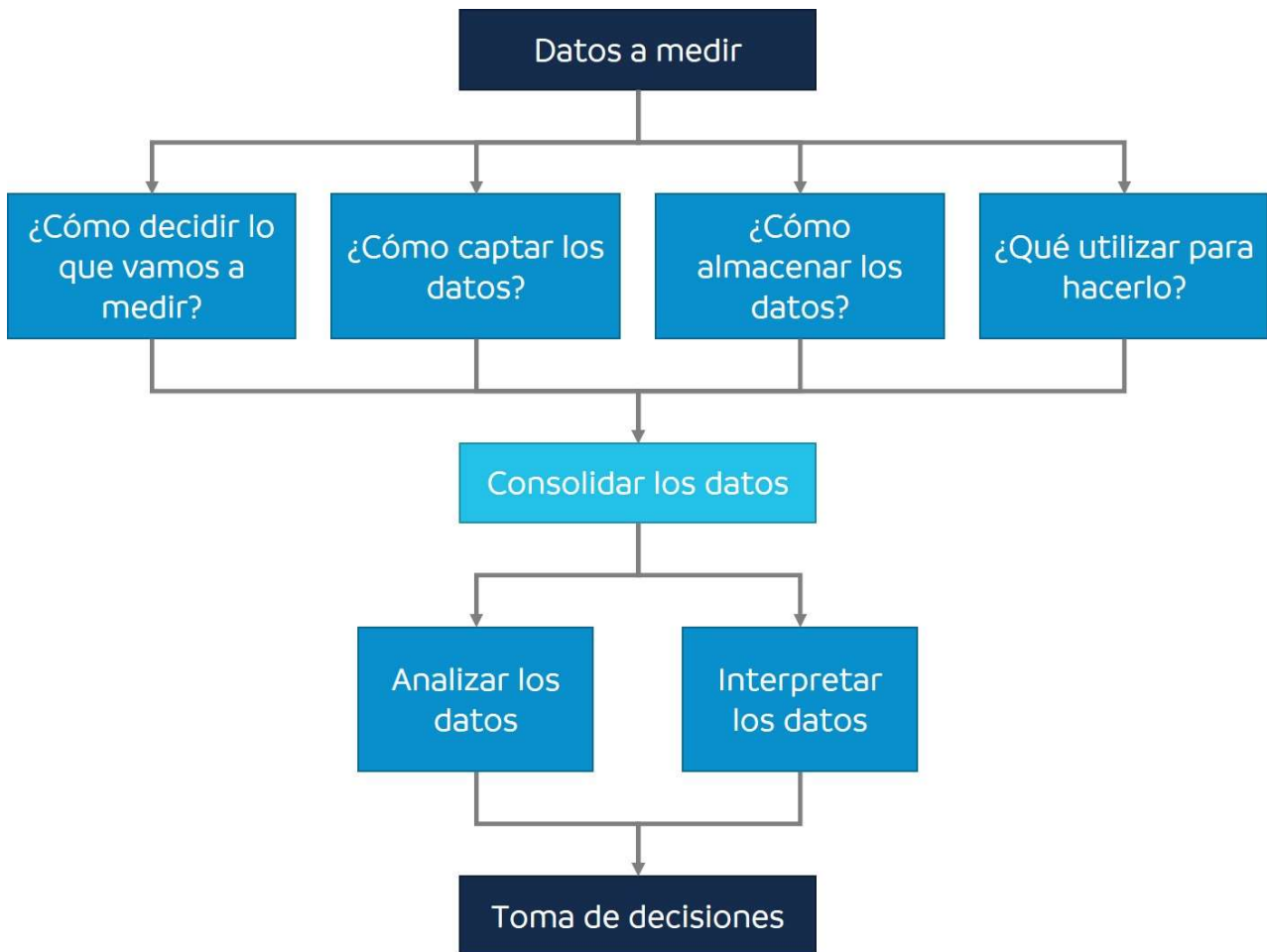


Fuente: elaboración propia.

- **Medición:** el segundo de los elementos en donde la analítica y el reporte son centrales es la medición que permite tener información cierta sobre nuestro avance hacia el cumplimiento de los objetivos. Además, cabe mencionar que esta información de avance debe ser fidedigna para permitir controlar los desvíos que se suceden.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Figura 5: El proceso de medición



Fuente: elaboración propia.

En el proceso de medición, una vez que sabemos los datos que queremos medir, debemos hacernos ciertas preguntas que nos permitirán, efectivamente, generar un plan de reporte basado en los conocimientos adquiridos a lo largo del presente curso.

¿Cómo decidiremos lo que vamos a medir?

Si comprendemos la importancia de los KPI, podremos responder esta pregunta. Decidimos lo que se medirá en función de los objetivos que queremos conseguir; y las métricas que seguimos son aquellas que nos orientan para saber si los estamos cumpliendo o no.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Tabla 1: *Key performance indicators* de conversión en *social media*

| | |
|---------------|---|
| Exposición | Visitas, vistas, seguidores, fans, suscriptores, menciones de marca, alcance, impresiones. |
| Influencia | Participación de voz, sentimiento, visitas referidas, fuentes de tráfico. |
| Participación | <i>Clicks, retweets</i> , compartidos, respuestas, DMs, posts, comentarios, tasa de participación. |
| Conversión | Descargas, visitas a tiendas, formularios, presupuestos, activaciones. |
| Monetización | Ventas <i>online</i> , ventas en tienda, <i>pick and drops</i> , ventas telefónicas, códigos de referidos, recompra, <i>customer lifetime value</i> . |

Fuente: elaboración propia.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Tabla 2: *Key performance indicators* de procesos en *social media*

| | |
|--------------|---|
| Satisfacción | Tasa de comentarios positivos y quejas de clientes y usuarios. |
| Intención | Tasa de comentarios y consultas, menciones que denotan intención. |
| Respuesta | Tasa de respuesta, tiempos promedio de respuesta, <i>outliers</i> de respuesta, seguimiento, tasa de cierre de casos. |
| Retención | Pedidos de baja, pedidos de baja resueltos, seguimiento de formularios, renovaciones. |
| Optimización | Mejoras de costos, tiempos, procesos realizados en un periodo. |

Fuente: elaboración propia.

En las dos tablas anteriores se mencionan los principales KPI que podemos trabajar en *social media* para las estrategias de conversión (tabla 1); así como los principales KPI que son útiles para medir los procesos realizados en *social media* (tabla 2). En otras ocasiones, si estamos en proceso de sistematizar las tareas de *community management* para nuestra marca, podríamos trabajar con KPI de actividades realizadas por nuestro equipo, tales como cantidad de *posteos*, tasas de temas de los *posteos*, *posteos* aprobados versus *posteos* desaprobados, etcétera.

4.2.2 El proceso de la analítica

Es importante que conozcamos los desafíos del proceso de la analítica. Para ello, a continuación, responderemos algunas preguntas.

¿Cómo captar los datos?

Podemos recurrir a las herramientas trabajadas en este curso: Google Analytics, Facebook Insights, Twitter Analytics; y los diferentes paneles de control oficiales de las aplicaciones que utilicemos (Pinterest, Instagram, Snapchat, etcétera). Además, podemos utilizar herramientas generales de análisis (como Hootsuite, Topsy, Simply Measured, entre otras) o herramientas

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

específicas de análisis de las redes sociales que trabajamos (como Sprout Social, Tweetreach, Tailwind, entre otras).

¿Cómo almacenar los datos?

Para que los datos puedan ser utilizados, debemos almacenarlos y realizar comparaciones históricas de avances, por ejemplo, indicar cómo estábamos en cierta métrica en algún momento de nuestro plan anterior y ver cómo estamos ahora. Para ello, podemos utilizar el historial que nos brindan las diferentes herramientas, pero dependemos de las limitaciones de cada una de estas.

En el caso de Google Analytics, podemos trabajar con todo el historial desde el momento en que se integró el *pixel* de seguimiento o código HTML en la página que queremos seguir; mientras que, en otros casos, las herramientas pueden mostrar datos del último mes, los últimos 100 *posteos*, etcétera. Es por ello que, en la mayoría de los casos, debemos decidir cómo será el seguimiento y almacenamiento de datos. Las opciones van desde guardar los reportes realizados, las bases de datos o descargar toda la información completa para acceder cuando la necesitemos. Cada una de estas decisiones tendrá implicancias diferentes en cuanto a eficiencia a la hora de buscar el dato que necesitamos; pero, a su vez, será más costoso, consumirá más tiempo o será más engorroso de mantener mientras más información debemos resguardar. La decisión dependerá de cuáles sean nuestras prioridades.

¿Qué utilizar para hacer estas acciones?

Nuevamente, en este caso debemos seleccionar la herramienta que mejor se adapte a nuestras necesidades, las necesidades de alojamiento, las necesidades de resguardo y las necesidades de consulta o archivo de esa información.

Consolidar los datos

Una vez que tenemos los datos resguardados y podemos acceder a ellos para realizar los informes, estamos en condiciones de consolidar estos datos. Consolidar significa verificar que los datos son correctos, coherentes, completos y monovalentes. De aquí se desprende que nuestra información de base, nuestros datos, tienen integridad y pueden ser trabajados, asumiendo su validez.

Analizar los datos

Los datos se analizan en la primera etapa del reporte. Es decir, una vez procesados se pueden comenzar a cruzar los valores, detectar las relaciones, analizar los patrones de comportamiento y ver plasmados los cruces que se realizaron de información útil.

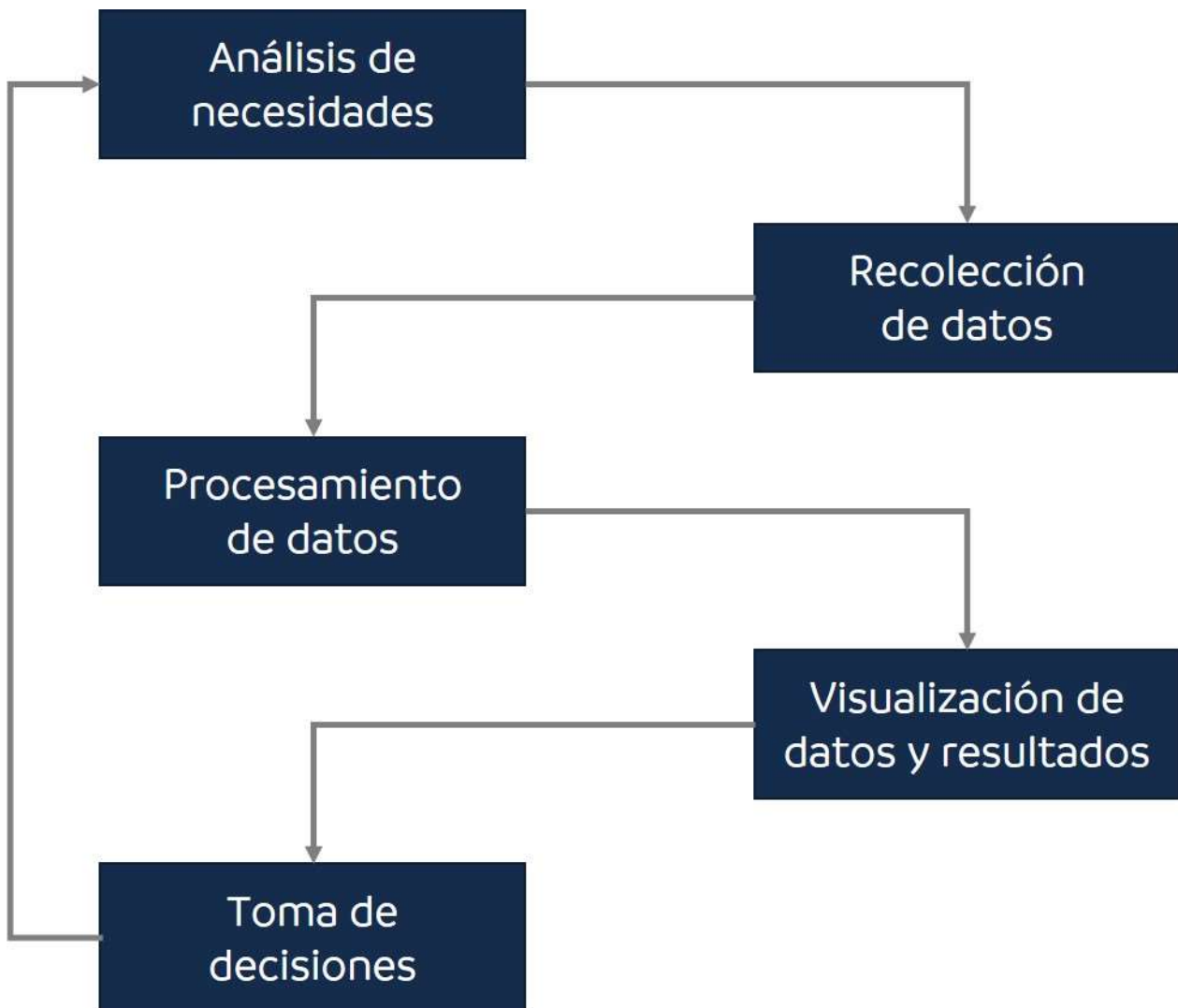
Interpretar los datos

Los datos, una vez analizados, deben ser interpretados para que se pueda elaborar conclusiones, recomendaciones, nuevos interrogantes, etcétera. Esta interpretación es el insumo base de la toma de decisiones.

Tomar decisiones

Con el reporte en nuestro poder, podemos presentarlo ante quien deba tomar las decisiones correspondientes (o tomarlas nosotros mismos, si nos corresponde). De nada sirve un reporte si no habilita a la toma de decisiones a partir de los datos reportados.

Figura 6: El proceso de la analítica



Fuente: elaboración propia.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Como podemos deducir, la analítica es un elemento clave para tomar decisiones. Por ello, primero, analizamos las necesidades (en la etapa de diagnóstico y planteo de objetivos); luego recolectamos los datos (a partir de los KPI seleccionados); más adelante procesamos los datos (buscando la consistencia e integridad de estos); generamos la visualización de los datos y resultados (a través de la presentación de reportes) y, finalmente, tomamos decisiones que mantengan, corrijan o desvíen completamente el rumbo que se venía aplicando en el plan hasta ese momento.

En la etapa de medición, la analítica es intrínseca y central, ya que en todos los demás pasos del proceso completo de *social media* se realizan tareas de soporte a partir de esta. Veamos cómo se relaciona la analítica con las demás etapas.

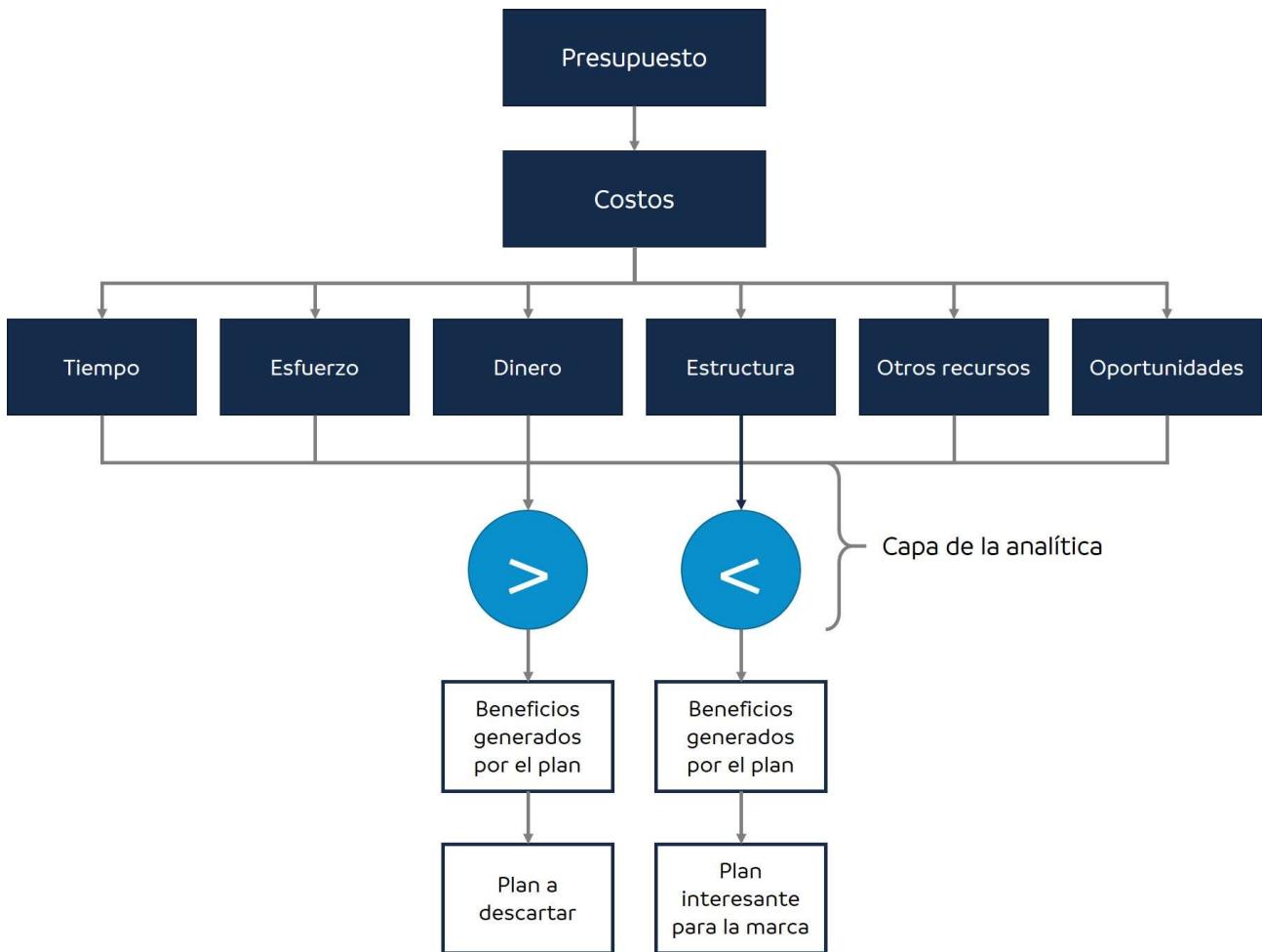
Etapas de objetivo: una vez realizado el diagnóstico, la visión estratégica nos dirá hacia dónde queremos ir y qué queremos conseguir; pero, como los objetivos deben ser medibles y establecer un límite de tiempo y un nivel específico a alcanzar, se hace clave integrar la analítica al proceso de armado de objetivos. Si no la integramos en esta etapa, nunca podremos saber si efectivamente hemos cumplido o no con los objetivos.

Etapas de planificación: si bien la etapa de la planificación se centra en el armado de la estrategia y la táctica, debemos contemplar complementariamente la analítica en esta etapa para poder comprender qué es lo que le podemos “pedir” a nuestras tácticas y estrategias, cuáles son los resultados que podemos esperar de ellas y cómo realizar un seguimiento de su desempeño.

Etapas de presupuesto: en el momento de realizar un presupuesto y validar que lo planificado como estrategia y táctica es viable, se debe contemplar la medición como factor de confirmación o rechazo de este. Para ello, es necesario que nos realicemos algunas preguntas claves y verifiquemos la información de los objetivos planteados; ahora, cruzado con el monto que el presupuesto nos implica como desembolso. En definitiva, debemos utilizar la analítica para validar que, alcanzando los objetivos que planteamos, nos redunde en un beneficio superior al esfuerzo de recursos que implica la realización del proyecto.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Figura 7: La analítica y su injerencia en el presupuesto



Fuente: elaboración propia.

Al final de cuentas, a la hora de analizar qué tan interesante es el plan que tenemos en mente, debemos verificar los costos que nos implicará cumplir nuestros objetivos, tanto en términos de tiempo, esfuerzo y dinero; y cuántos recursos de estructura y otros medios utilizaremos, así como el costo de oportunidad del proyecto. Una vez obtenidos esos datos, a través de la capa de analítica, los contrastaremos con los beneficios que esperamos que se generen por el cumplimiento de los objetivos del plan. Si estos beneficios son superiores a los costos, nuestro plan se vuelve interesante para que la marca lo aplique. Por el contrario, si vemos que los beneficios son inferiores a los costos, debemos descartar el plan.

Etapas de ejecución: durante la etapa de ejecución, si bien el foco está puesto en las acciones planificadas y en su correcta resolución, las actividades de analítica son complementarias y se realizan para que “estemos listos” frente a las instancias de evaluación de avances.

Etapas de corrección: durante la etapa de corrección se realiza el análisis de las conclusiones brindadas por las métricas estudiadas en la etapa anterior de medición. Y, en función de esas conclusiones, se toman decisiones que permiten corregir, virar, realizar grandes cambios o decidir mantener el rumbo de las actividades tal como se están realizando.

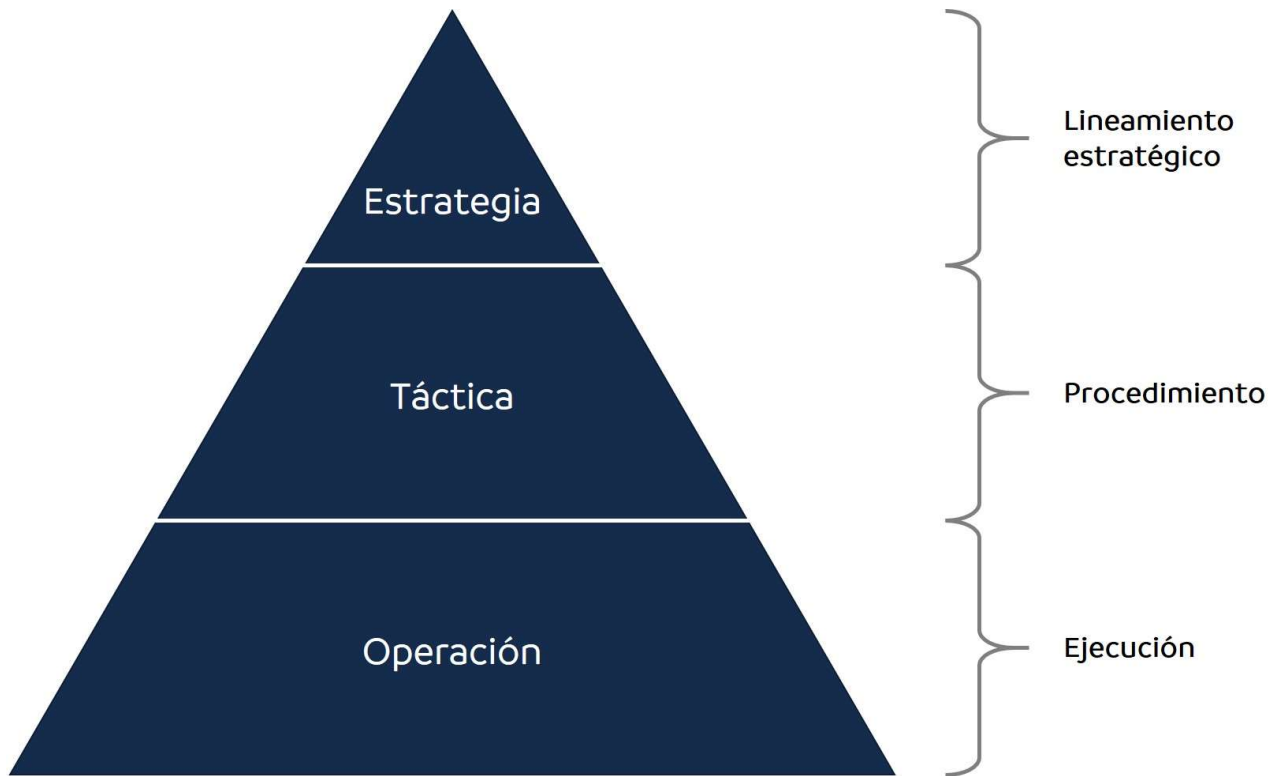
Como podemos ver, si bien la analítica es una actividad concreta que toma principal preponderancia en algunos momentos puntuales del plan, es una actividad que, en sí misma, debe realizarse a conciencia en todo momento. Es una de las principales herramientas de soporte para todo nuestro proceso de toma de decisiones, en todas y cada una de las etapas de nuestros planes y proyectos.

4.2.3 La analítica y la toma de decisiones en *social media*

En el ámbito del *social media*, así como en otras disciplinas, debemos comprender que existen diferentes niveles de toma de decisiones. Asimismo, debemos asumir que nos enfrentamos a distintas instancias de medición, donde se medirán KPI diferentes. Además, los tomadores de decisión a los que nos dirigimos son diferentes porque dependen de los distintos casos a los que nos enfrentamos.

Por lo tanto, resulta indispensable internalizar que existen tres diferentes niveles de toma de decisión de acuerdo con la relación entre la decisión y la instancia de aplicación del plan, así como la injerencia de las decisiones en cuanto a lo que aportan al cumplimiento de los objetivos. En el cuadro que presentamos a continuación se explicitan estos tres niveles que, si bien no son exclusivos de nuestros proyectos en *social media*, los podemos aplicar a nuestra tarea.

Figura 8: Niveles de toma de decisión en los planes de *social media*



Fuente: elaboración propia.

En el ámbito de la toma de decisiones existen tres niveles: estrategia, táctica y operación.

1. **Estrategia:** cuando nos enfocamos en el nivel estratégico, la tarea más importante es clarificar nuestra visión, establecer el estado deseado y poder posicionarnos en el futuro para, desde allí, plantear el camino que debemos seguir para alcanzar el estado deseado. Es un posicionamiento en aspectos relacionados con la visión de nuestro proyecto, la propuesta de valor que tenemos para ofrecer y el beneficio final que queremos que se genere con la ejecución del plan que realizaremos. Es por ello que debemos pensar en términos de **lineamientos estratégicos** y **políticas de aplicación**. En definitiva, la estrategia implica mirar todo el contexto completo, conectar los puntos que lo unen y observar el todo en su conjunto, para extraer los ejes en los que se deberá trabajar para alcanzar los objetivos.
2. **Táctica:** al trabajar a nivel táctico, nuestra tarea más importante es verificar la factibilidad de lo que queremos aplicar, desarrollar procedimientos para alcanzar nuestros planes y trabajar en la mejora de los procesos que realizamos para alcanzar los objetivos. El nivel táctico implica mirar los diferentes elementos de nuestro plan y

plantear metas y lineamientos de acción para cada uno de tales elementos. Luego, estos elementos se integran de acuerdo a lo planteado en la estrategia. Implica poner el foco en la factibilidad y la aplicación de los recursos que disponemos por encima de la visión que tenemos.

3. **Operación:** a nivel operativo, nuestra tarea más importante es trabajar en el detalle para realizar cada una de las tareas y actividades planteadas. El foco aquí está puesto en la eficacia y eficiencia para ejecutar las tareas con la mejor calidad posible.

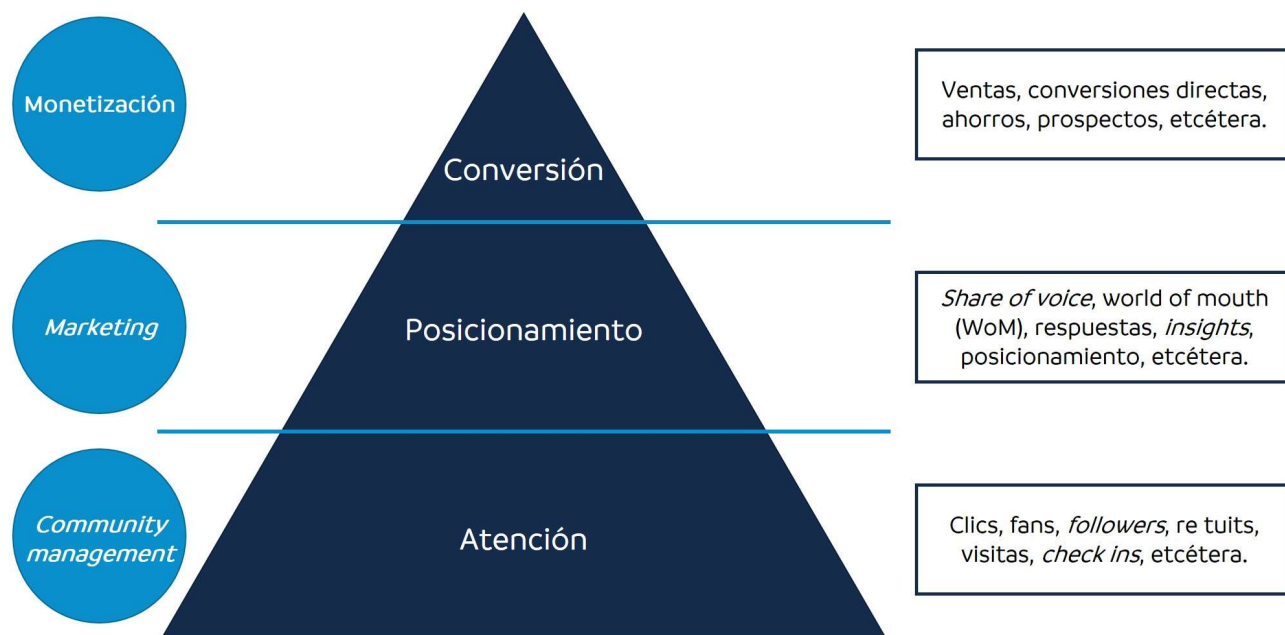
Cada una de estas instancias requiere de diferentes maneras y actuar y tiene, además, distintos indicadores de éxito. En el caso de la estrategia, debemos pensar en positivo y con optimismo para imaginar lo que podemos conseguir y planificar una manera de conseguirlo; mientras que, en la táctica, debemos pensar en negativo y con pesimismo para imaginar aquellos obstáculos que podemos encontrar en el camino y cómo generar procesos para superarlos. Finalmente, en la operación, debemos pensar en el detalle de la ejecución de las actividades.

4.2.4 La analítica y el proceso de retorno de inversión en *social media*

Así como pudimos elaborar la pirámide de las decisiones, también podemos plantear la pirámide del ROI o del retorno de inversión (por sus siglas en inglés *return on investment*) para comprender qué tipos de métricas debemos utilizar para medir los KPI de los diferentes ejes de trabajo o niveles sobre los que estableceremos nuestros planes. Estos ejes o niveles son el manejo de comunidad o *community management*, el *marketing* y los negocios.

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

Figura 9: Las decisiones y el ROI



Fuente: elaboración propia.

1. **Nivel de *community management*.** En este nivel debemos enfocarnos en temas relacionados con la atención, en el sentido amplio de la palabra: tanto la atención al cliente en términos de gestión de consultas, quejas, reclamos, etcétera, como en términos de la atención recibida por la marca en redes sociales. Por lo tanto, nos enfocamos en métricas como clics, crecimiento de *fans* y *followers*, *retweets*, visitas a la página, *checkins*, etcétera. Podríamos relacionarlo con métricas para controlar repercusiones y medir procesos y actividades a nivel táctico y operativo en la pirámide mencionada en la figura 8.
2. **Nivel de *marketing*.** En este nivel nos enfocamos en las métricas que impactan en términos de posicionamiento, *branding*, recordación, comparación con los competidores. Es por ello que nos centraremos en métricas como *share of voice*, *word of mouth*, tasas de respuesta, generación de *insights*, posicionamiento, etcétera. Podemos relacionarlo con los objetivos comunicacionales y de marca del nivel estratégico mencionado en la pirámide de la figura 8.
3. **Nivel de negocios.** En el nivel de los negocios, debemos contemplar cómo las métricas impactan en el *bottom line* de la institución. Trabajaremos sobre las métricas que impactan en el valor directo de nuestro plan. En este punto, nos centraremos en aquellas métricas de conversión; desde las ventas —que son las conversiones

ANALÍTICA, EVALUACIÓN Y REPORTE DE SOCIAL MEDIA EN EL FÚTBOL

finales— a otras, como conversiones directas, conversiones indirectas, ahorros, prospectos, formularios completos, consultas, pedidos, intención, etcétera.

Finalmente, y a modo de conclusión, podemos afirmar que para realizar un proceso de analítica, evaluación y reporte en *social media*, se requiere cumplimentar los siguientes pasos:

1. Conocer los objetivos y la manera de medirlos.
2. Definir los KPI que se utilizarán para medir el cumplimiento de tales objetivos.
3. Establecer la modalidad en que los KPI serán monitorizados.
4. Realizar el seguimiento de los KPI, consolidar los datos y analizarlos.
5. Generar un reporte que nos permita derivar conclusiones desde los datos y la información obtenida.
6. Tomar decisiones en función de esas conclusiones.
7. Comenzar nuevamente el ciclo en cada nueva planificación.

Referencias

- Kaushik, A. (2009). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Wiley.
- Keenan, M. (2020). *How to create the ultimate social media dashboard*. Cyfe, Inc. <https://www.cyfe.com/blog/social-media-dashboard/>.
- Merkle Inc. (2020). *¿Sabías qué, la analítica web permite conocer el éxito de una campaña de marketing Digital?* Merkle. <https://www.merkle.com/es/es/blog/kpis-industria>.
- Moenn, R. y Norman, C. (2009). *The History of the PDCA Cycle*. ANQ.