3.1 Conceptos fundamentales y marco de referencia para el diseño de un proyecto en social media

En este módulo del Certificado en Social Media Manager Digitales, veremos diferentes temáticas relacionadas con la generación de presupuestos y cómo presentarlos.

Un *social medio manager* o un experto en *social media* no es solamente aquella persona que se dedica a gestionar las comunidades de terceros en empresas, sino que es aquella persona capaz de presentar los proyectos de manera profesional, ya sean propios o de las compañías donde trabaje.
Veremos cómo se presupuesta y presenta un proyecto en tecnología y comunicación.

Un proyecto en SM *management* o de presentación de contenidos multimedia y de *social media* tiene muchos paralelismos con proyectos a los que estamos más acostumbrados a leer, redactar y presentar: el *brief* de un proyecto a cliente de una agencia de publicidad o el *brief de pitcheo* en una presentación a un inversor. Tomando estos dos casos tradicionales como punto de partida es que definiremos en adelante los puntos a trabajar.

En el caso de nuestras presentaciones de proyectos, tomaremos estas recomendaciones como lo que son, lineamientos generales y elementos a tener en cuenta, no letra dura escrita en piedra, ya que de acuerdo con la necesidad de cada proyecto particular y al conocimiento que tengamos de la preferencia del cliente, deberemos ser más o menos concisos, más o menos estructurados.

Lo importante es que a la hora de enfrentarnos a la necesidad de generar un presupuesto, ya sea para presentar internamente a un jefe, como líderes de nuestro propio proyecto, ante un cliente o ante un inversor, tengamos las herramientas para defenderlo.

3.1.1 Objetivos y presupuestos

Tanto en este módulo como en otros veremos cuestiones relacionadas con los objetivos. Principalmente porque son la base que sostiene y direcciona las actividades que realizaremos en cualquier proyecto. Identifican tanto las metas que se desean lograr como las formas de controlar que las hayamos cumplido.

A partir de allí, es decir, de conocer el lugar al que se quiere llegar, se pueden plantear diferentes estrategias, que serán las vías por las que se intente llegar hasta allí. El proyecto debe intentar contemplar, además, la combinación entre objetivos de cantidad y de calidad. Un objetivo es un propósito o meta que se intenta cumplir en un lapso definido de tiempo. Esta última definición debería quedarnos grabada en nuestras mentes como si fuera un mantra, ya que de la correcta definición de los objetivos es que se puede derivar un proyecto, un plan y un presupuesto que cumpla con los requisitos necesarios para tener chances de ser exitosos.

Nada nos garantiza ser exitosos o que nuestro plan vaya a conseguir el éxito. Lo que sí estamos en condiciones de asegurar es que un proyecto mal delineado, con objetivos erráticos, tiene todas las chances de fracasar. Por ende, si bien no podemos garantizar el éxito, al menos podremos minimizar las posibilidades de fracaso a través de una correcta planificación.

Cuando, a su vez, esa planificación incluye un presupuesto bien delineado, limitamos las dimensiones posibles de cualquier fracaso y enmarcamos los requisitos con los que contaremos. Así, podremos evaluar un proyecto aún antes de lanzarlo, con mayor información y, principalmente, información de mejor calidad para la toma de decisiones.

En definitiva, y a modo de resumen, si algo nos debe quedar del presente módulo son los siguientes criterios a tener en cuenta para la planificación de objetivos.

Un objetivo puede considerarse planteado como un objetivo y no como una simple expresión de deseo, si cumple con estos tres requisitos ineludibles:

- **Debe ser medible, es decir que debe establecer un proceso de comparación cuantitativa:** esto implica que, para que algo que planteemos sea un objetivo, deberá contener en sí mismo, necesariamente, una dimensión mensurable definida a través de variables cuantificables sobre las que se podrá analizar el cumplimiento o no de aquel. Además, para que el objetivo

medible sea coherente con el proyecto, es imprescindible conocer el nivel de las variables antes y después de las acciones. Es decir, contar con el parámetro inicial y la varianza, o no tendremos contra qué comparar.

- **Debe ser medido, es decir, debe especificar los métodos de medición y los criterios de éxito:** las variables a medir deben estar directamente relacionadas con los objetivos a alcanzar. Supongamos que tengo objetivos de venta, estos deben poder medirse con una métrica directamente relacionada con ellas, y debe contener un número que nos indique si se han alcanzado o no los objetivos. La lógica de medición de un objetivo, en definitiva, es doble: debe haber una forma para medirlo y un dato desde el que se lo midió inicialmente. Este dato inicial debe ser conocido (puede ser cero si es algo que no se midió con anterioridad), esto significa que se debe especificar el nivel que se quiere obtener de dicha medición a través de la aplicación del plan estratégico.

- **Debe tener un límite de tiempo, es decir, debe especificar en cuánto tiempo se debe cumplir el objetivo:** es importante declarar el periodo de tiempo asignado para el logro de los objetivos. No podemos plantear un objetivo sin relacionarlo con el tiempo o plazo en que debemos cumplirlo. La laxitud en los plazos tiende a generar desvíos mayores en los proyectos. Si esto sucede, carece de sentido el proyecto que se esté trabajando. Los periodos de medición deben estar relacionados con el tiempo total, es decir que no solamente se debe establecer cuándo se deben cumplir los objetivos, sino también cómo y cuándo hacer las mediciones intermedias que hacen posible limitar los desvíos al máximo.

  Los objetivos deberían incluir fechas específicas de su cumplimiento y, preferentemente, de los puntos de control y metas intermedias. En definitiva, esa es la manera de analizar un objetivo para saber si está bien planteado.

3.1.2 Objetivos cuantitativos y cualitativos

Al margen de aquellos tres elementos clave de un objetivo, existen cuestiones relevantes a tener en cuenta para que los objetivos tengan más oportunidad de ser exitosos.

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido y, de esta manera, asegurar que cualquiera de los interesados entienda perfectamente de qué se trata lo que se ha planteado. En este caso, no solamente hay que tener en cuenta la forma en que el objetivo está redactado, sino también la forma de comunicarlo y la validación sobre su entendimiento. Un objetivo debe ser comprendido y aceptado por los diferentes involucrados para que sus chances de éxito crezcan.

- **Flexibilidad:** Como los objetivos se plantean al comenzar nuestro plan, deben en sí mismos contener cierta flexibilidad para adaptarse a la realidad que suceda, una vez que están en marcha. A veces, hay que corregir hacia arriba, otras veces hacia abajo, e incluso, en algunas ocasiones, hay que corregir hacia alguno de los costados. Dicho de otro modo, un objetivo debe ser flexible para aprovechar las condiciones del entorno y superar obstáculos inesperados, o que sucedieron aún por fuera de una buena planificación. De cualquier manera, hay que recalcar que el hecho de que un objetivo pueda ser flexible e incluso modificado, y hasta dejado de lado si las circunstancias lo requieren, no quiere decir que los objetivos son hechos para ser cambiados. Los objetivos deben estar claramente definidos y guiar nuestras tareas y acciones. Deben tener un margen de adaptación porque las condiciones pueden cambiar. Una manera interesante de adaptarse a los posibles cambios de condiciones es generar un panorama de escenarios, optimista, realista y pesimista, donde uno pueda moverse de un plan a otro de acuerdo a cómo reaccione el mercado, el público o las condiciones del contexto, sin por eso desviarse de lo planificado. De esta manera, es lógico que, si se plantean tres escenarios, las medidas de éxito de cada objetivo se planteen, a su vez, de tres maneras, ya que bajo ningún concepto podemos, por ejemplo, vender la misma cantidad de productos en un escenario optimista que en uno pesimista.

- **No se adjetivan los objetivos, se miden:** Los objetivos deben contener en sí mismos la manera en que se puedan medir, y cuánto de esa medida es lo que se aspira a conseguir. Esto implica que debe ser planteado en términos que puedan ser medidos. Debe existir una dimensión sobre la que medirse. Nunca, bajo ningún concepto pueden utilizarse auxiliares como: mucho, bastante, mayoría, etcétera. Un objetivo nunca puede ser vender mucho, eso es una expresión de deseo. Un objetivo es vender un 30% más que el año anterior, por ejemplo.

- **Realista:** un objetivo inalcanzable hace que se lo deje de perseguir, los objetivos deben ser factibles de lograrse. Precisamente por ello deben ser flexibles, para que si un contexto cambia, no caigamos en la desmotivación del "nunca lo conseguiremos". Esto no quiere decir que sean fáciles, quiere decir que sean asequibles, que estén dentro de nuestras posibilidades ciertas alcanzarlo. A modo de ejemplo, si nos planteamos bajar diez kilos en un año, es un objetivo realista; mientras que si nos planteamos no solo bajar los diez kilos, sino bajar veinte, participar en un *Iron Man* y, además, ganarlo, pierde realismo y a mitad de camino, cuando ya sepamos que se vuelve inalcanzable, abandonaremos las instancias intermedias.

- **Coherente:** un objetivo nunca puede contradecir la misión o la estrategia general de la compañía. Debe estar de acuerdo con su razón de ser y servir al cumplimiento de esas instancias superiores. Asimismo, los objetivos no pueden contradecirse entre sí, pues conforman una unidad en el proceso de la planificación y deben trabajar en sinergia.

- **Motivador:** un objetivo que no sea desafiante carece de sentido como objetivo en sí mismo. También, carece de razón de ser generar un plan para cumplirlo. Un objetivo que no sea motivador ni desafiante se cumple por sí mismo e impide que nos superemos a nosotros mismos, porque entramos en un círculo vicioso de apatía, subesfuerzo y subrendimiento. Sin objetivos desafiantes y motivadores no puede haber progreso. Como reza el adagio: si las cosas fueran fáciles, todos las harían. Volviendo al ejemplo de la dieta, si nos planteamos como objetivo bajar 500 gramos en todo el año, nunca pondremos en práctica un plan de alimentación, ni de ejercicio, ya que, con solamente comenzar unos días antes de fin de año, ya sabemos que el objetivo será cumplido. De esta manera, no nos exigimos ni logramos alcanzar el potencial que teníamos.

3.1.3 La medición y la variable temporal

Los objetivos tienen una base temporal por una cuestión realmente importante: no da igual alcanzar los objetivos en cualquier momento, que en tiempo y forma. ¿Por qué? Sencillamente porque los tres principales activos que se pueden disponer para invertir son: dinero, esfuerzo y tiempo. Y en toda planificación se realiza una negociación entre lo que uno está dispuesto a entregar de cada uno de estos elementos. Por lo general, a menor dinero disponible, el tiempo o el esfuerzo para alcanzar los mismos resultados deberán ser mayores; si el tiempo disponible es menor, el esfuerzo o el dinero a invertir será mucho mayor.

De allí se desprende que la medición de la variable temporal es por donde se debe ajustar cualquier desvío potencial de los objetivos, ya que, a diferencia del dinero y del esfuerzo, el tiempo es un activo no renovable. De tal manera, si nos resta un mes para cumplir los plazos de nuestros objetivos y ya estamos seguros de que no llegaremos, solamente nos queda la opción de inyectar más dinero o esfuerzos; mientras que el tiempo restante siempre será el mismo.

Es por esto que los dichos populares, que nos refieren a la necesidad de aprovechar al máximo el tiempo disponible, expresan: “a quien madruga Dios lo ayuda” u “ojalá el día tuviera más de 24 horas”.

Ahora bien, qué podemos medir como KPI o *Key Performance Indicators* (indicadores claves de performance, por sus iniciales en inglés). En relación a *Social Media*, podemos medir, como se ve en las siguientes figuras, tanto en resultados como en procesos.

Tabla 1. KPI´s de importancia de acuerdo al objetivo de resultado

Exposición	Visitas, vistas, seguidores, fans, suscriptores, menciones de marca, alcance, impresiones.
Influencia	Participación de voz, sentimiento, visitas referidas, fuentes de trafico.
Participación	Clicks, retweets, compartidos, respuestas, DMs, posteos, comentarios, tasa de participación.
Conversación	Descargas, visitas a tienda, formularios, presupuestos, activaciones.
Monetización	Ventas online, ventas en tienda, pick and drops, ventas telefónicas, códigos de referidos, recompra, *customer lifetime* value.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. KPI´s de importancia de acuerdo al objetivo de proceso

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, outliers 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 período.

Fuente: elaboración propia.

3.1.4 Formas de cotización, contratación y proyección de costos

Una vez que hemos analizado cuáles son los costos y definimos su estructura, debemos ver qué métodos de cotización o contratación se acomodan mejor a la proyección de nuestros costos.

Formas de cotización y contratación

- *Fee* mensual: en este caso, se utiliza la contratación mensual. Se suele utilizar para proyectos que implican una continuidad de seis meses o más y se presenta con el valor a pagar por unidad de tiempo, en este caso, el mes.

- Pago por proyecto: se puede presentar un número de pago único por la totalidad del proyecto. Se suele utilizar para proyectos cortos o como beneficio de cotización (pago por adelantado del proyecto completo, un porcentaje de descuento sobre el *fee* mensual).

- Pago inicial parcial con pago final: se realiza un anticipo de pago antes de comenzar el proyecto para cubrir los costos y el saldo se integra contra la entrega final del proyecto.

- Pago por hora: se cotiza en función de la cantidad de tiempo demandado para la realización de las tareas. Por lo general, se utiliza en casos de proyectos que demandan alta actividad humana. Son una buena herramienta de costeo intermedia, para definir los gastos en la estructura a sumar.

- Pago o premios por objetivos: se utiliza como cotización de referencia para un proyecto inicial atado al resultado. Por lo general, se basa en la máxima de alto riesgo/alto beneficio. Es el que potencialmente se puede colocar a precio más alto, pero a su vez, si no se cumplen los objetivos, quizás no alcance el nivel del punto de equilibrio.

- Pago por adquisición o comisión: atado directamente a un resultado comercial, obtiene un porcentaje de las ventas logradas a través del canal. En casos como el *community management,* se puede aplicar como adquisición de unidades cualitativas (pago por *follower* fidelizado, por ejemplo, caso en

el que se debe establecer previamente la métrica que definirá cuándo se alcanza cada unidad).

- Pago a destajo: se realizan pagos parciales por actividad realizada. Se deconstruye el costo en las diferentes actividades que son pagadas por su cumplimiento. Al igual que el pago por hora, es una buena herramienta de costeo intermedia.

3.2 Técnicas de definición de presupuestos

¿Cómo calcular un presupuesto?

Como sabemos, los elementos del *brief* deben consignar el requerimiento presupuestario. Por este motivo, veremos diferentes métodos para llegar a ese **número mágico** que todo proyecto requiere, es decir, ¿cuánto cobro por este proyecto?

El estado actual del *social media*: la novedad de esta actividad, la diversidad en la calidad y profesionalismo de quienes la practican, así como otros factores, influyen en que estemos en una situación donde hay una falta de precios de referencia que repercute en una disparidad y multiplicidad de criterios (o los no criterios), los cuales no tienen basamento sólido en una herramienta. Así, pueden variar desde criterios sociales (precio de amigo, familiar, etcétera), criterios referidos a la magnitud del cliente y no del proyecto (armado de un proyecto a una empresa grande o chica), criterios de economía vital (cuánto me hace falta para llegar a fin de mes) y, finalmente, criterios de la presa (cuánto es lo más barato que se puede cobrar sin perder dinero, y lo más caro, sin espantar al cliente, y buscar un punto intermedio).

Ahora nos vamos a basar en buscar algunas herramientas profesionales que nos permitan encontrar el punto justo para presupuestar.

Existen diferentes métodos para realizar presupuestos, pero nos enfocaremos en uno particular: el de los objetivos y actividades.

3.2.1 Método de cálculo de presupuesto: técnica de objetivos y actividades

La técnica de objetivos y actividades como base para la presupuestación y la valoración de proyectos, productos y servicios

Durante la etapa del armado de un plan, y antes de comenzar a ponerlo en marcha, debemos conocer cuál es el presupuesto que necesitamos, cómo deberá integrarse y en qué momentos se necesita hacer los desembolsos.

Para ello, se deben especificar diferentes metas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas metas están relacionadas con los costos de producción, las maneras de llegar a la audiencia *target*, los efectos esperados del mensaje, los efectos que se espera reflejar en cambios conductuales, la planificación y colocación de los medios, el plazo que debe durar el proyecto y cada esfuerzo particular, así como otros aspectos que se deben tener en cuenta.

Un objetivo, por su misma naturaleza, es abstracto e intangible desde el punto de vista de un presupuesto, ya que suponiendo que nuestro objetivo sea, como dijimos en un ejemplo anterior, incrementar las ventas en un 30% durante el presente año, no poseemos ningún indicio de cómo realizar un presupuesto que señale cuánto debemos gastar para lograr cumplirlo. De esta manera, y para llegar al presupuesto, hay que desgranar a través de la técnica de presupuestación por objetivos y actividades, la que se formula al indicar cuáles son las tácticas y planes a través de los que cumpliremos nuestros objetivos. De este modo, se podrán especificar las tareas necesarias para lograr cumplir con las tácticas y los planes.

Como las actividades son tangibles, podemos costearlas de manera sencilla y generar el número que necesitamos para nuestro presupuesto. En pocas palabras, cuánto dinero hace falta para realizar las actividades que prevemos contribuirán al cumplimiento de las tácticas que hacen que alcancemos los objetivos.

Pero para llegar a esto, también hace falta de antemano pensar las maneras de lograr lo que queremos conseguir. Es por eso que se vuelve clave unir las tres etapas: los objetivos, la estrategia en conjunto con el plan táctico y las actividades finales.

Las diferentes tácticas pueden ser de diversa índole:

- Tácticas de mensaje: trabajar en lo que se le va a decir a nuestro público objetivo. Es decir, diversas maneras en las que queremos comunicarle a nuestro público nuestros beneficios, soluciones, emociones, características del producto y servicio, nuestra misión, etcétera.

- Tácticas de canal: trabajar las maneras que se usarán para llegar a dicho público. Es decir, cuáles son las formas y medios por los que nuestros mensajes se dispararán y buscarán influenciar a nuestro público meta.

- Tácticas de oferta: trabajar sobre las maneras de comercialización. Es decir, cómo podrán adquirir nuestro producto o servicio los clientes. Cómo se hacen con nuestra propuesta de valor los diferentes públicos que tenemos.

- Tácticas de propuesta de valor: implica trabajar sobre los beneficios, soluciones y emociones que genera nuestro producto y que lo diferencia de cualquier competidor. Es decir, sobre las motivaciones que tendrán esos públicos para elegir nuestro producto o servicio por sobre cualquier otro.

La principal ventaja de este método es que especifica la forma en que los gastos están relacionados con los objetivos del proyecto. De esta manera, el único método en donde el presupuesto se enfoca en la relación entre el gasto y los objetivos es el **método del objetivo y las actividades**.

Este método implica que se deben conocer los objetivos que se perseguirán de antemano. Así, se especifican las metas relacionadas con todos los aspectos que hemos mencionado, el plazo que debe durar el proyecto y cada esfuerzo particular, así como algunos otros aspectos más que se tienen en cuenta. De esta manera, el presupuesto se formula con la especificación de las tareas necesarias para lograr diferentes aspectos de los objetivos.

En pocas palabras, cuánto dinero hace falta para realizar las actividades que prevemos contribuirán al cumplimiento de los objetivos. ¿Cuál es el problema de este enfoque? Que quizás nos muestre que para cumplir nuestros objetivos debemos invertir una cantidad prohibitiva de nuestro presupuesto. En estos casos, se debe hacer una conciliación y dejar de lado las actividades ofrecen menor valor agregado o retorno de inversión

¿Cómo se implementa el método de cálculo de presupuesto por objetivos/actividades?

Siendo este el método más orientado a resultados, veremos en mayor profundidad las mejores maneras de implementarlo.

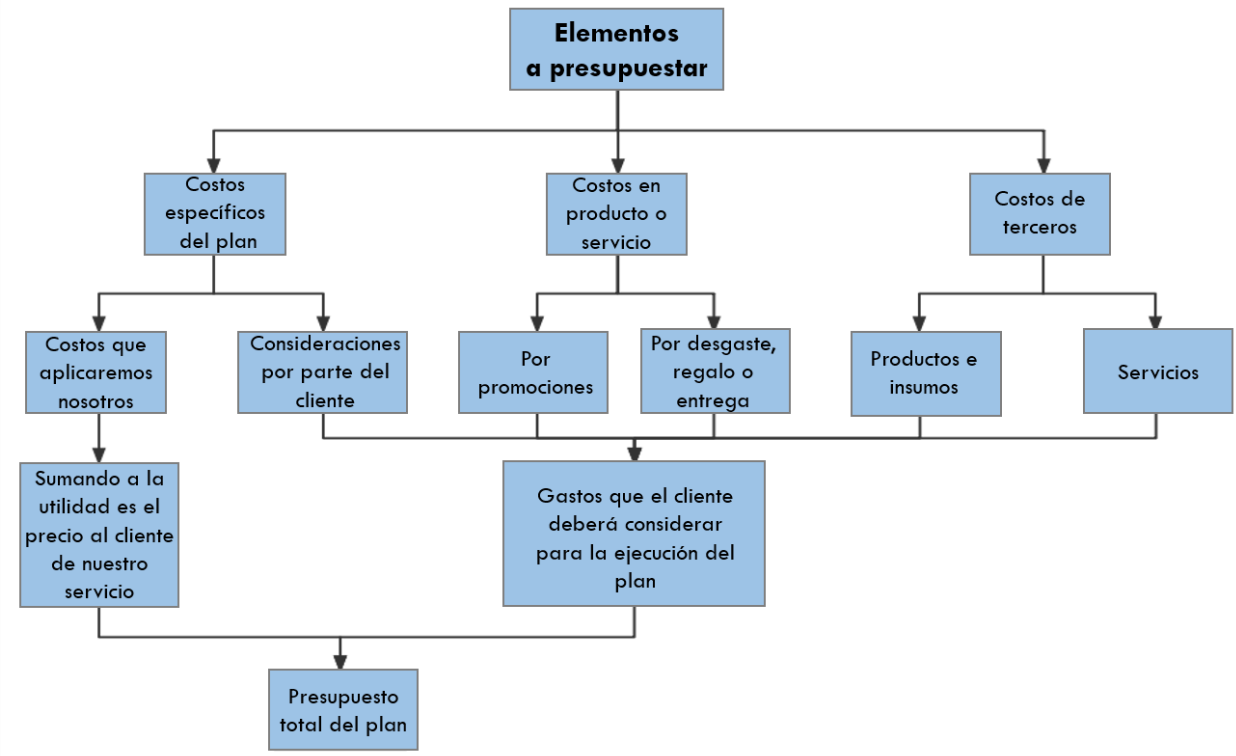
Como el método se encarga de hacer un *match* entre las metas y su consecución, debemos poner especial énfasis en el proceso de determinación de objetivos, tal como hemos desarrollado previamente.

Una vez que los objetivos están claros y bien determinados, se deben seguir ciertos pasos para que el método de cálculo por objetivos/tareas sea correctamente implementado:

1- Determinar los costos desde el análisis de las actividades a realizar:

- Costos de producción: cuánto nos cuesta generar cada una de las acciones que tenemos pensado implementar.
- Gastos en medios/promoción: cuánto gastaremos en publicitar y difundir lo que hacemos.
- Costos subordinados: son los costos que se desprenden del mismo proyecto, atados a la consecución de etapas anteriores.
- Costos de estructura: son los costos para ser funcionales desde el punto de vista estructural (recursos humanos, maquinarias, costos fijos, etcétera).

Figura 1. Elementos del presupuesto



Fuente: Paz, 2018, p. 88.

2- Comparar los costos por medio del uso de estándares corporativos y de la industria

Es clave en esta etapa comparar los números que tenemos planteados con los números que normalmente se utilizan en proyectos similares o contemplar las limitaciones corporativas. Una vez que se tienen todos estos datos, se hace

un chequeo de los costos estimados en relación a los estándares de la industria.

3- Conciliar y modificar el presupuesto

Una vez que tenemos los números, deben sumarse, y en función a ello definir si hay que hacer modificaciones. ¿Hay algún número que no nos cierra? ¿El sentido común nos dice que hay algo que modificar? Entre la planificación y la actual ejecución de un presupuesto siempre habrá retoques, modificaciones, adaptaciones y reducciones, para las que hay que estar atento y a las que hay que adaptarse, porque si bien un cambio menor puede no afectarnos, un cambio radical en el presupuesto debe ser superado con la menor complicación posible.

4- Determinar el marco de tiempo para el desembolso

Como indica el esquema, se debe comenzar por determinar los costos mediante un análisis de aumentos (modificar los niveles de gastos para acomodarlos a los resultados esperados) y se deben tener en cuenta los factores enumerados: costos de producción, gastos en los medios/promoción, costos subsidiarios y costos estructurales, además de detectar cuáles son costos fijos, cuáles variables y cuáles recurrentes o únicos.

Debemos saber cuándo el dinero estará disponible y cuándo será necesario. Conciliar ambos aspectos es clave para el éxito de cualquier estrategia.

Corrección por el método de cálculo por permisibilidad

Nuestro proyecto puede tener una falla fundamental: que nos hayamos equivocado al analizar a nuestro cliente o al decisor; en el sentido de proponer realizar tareas que, aunque ideales, pueden resultar imposibles para ellos. Algunos proyectos requieren utilizar el método permisible, es decir, determinar el presupuesto en el nivel que se puede permitir la compañía.

Para lograr que este método de corrección no afecte el cumplimiento del proyecto en general, es recomendable trabajar las actividades y los objetivos por módulos o por cumplimientos parciales. De esta manera, se puede realizar un proyecto profesional sin caer en el inconveniente de volverlo prohibitivo por el costo.

Armado del número final

Ya disponemos del costeo de lo que implica realizar el proyecto, lo que resta es colocar el número final para presentarle al cliente o al decisor. Ya sabemos que tenemos el número lo suficientemente claro para alcanzar el *break even* (o punto de equilibrio). Pero ¿cuánto es suficiente para que el proyecto sea viable económicamente para todos los involucrados? ¿Cuál es el número final que hay que presentar?

3.2.2 Método de los tercios

Este método nos indica que debemos tener un equilibrio entre los costos de estructura, los costos de materiales y los beneficios o utilidades.

Tabla 3. Método de los tercios

Costos de estructura	Costos de materiales	Utilidades
Equipo humano	Materia prima	Ganancia
Infraestructura	Gastos de promoción	
	Gastos variables	
33 %	33 %	33 %

Fuente: elaboración propia.

En este ejemplo, los costos de estructura y los costos de materiales son similares. En otros casos, según la naturaleza del proyecto, no existirán casi costos estructurales o materiales. Lo importante es tomar los costos como dos tercios del precio final. Esto nos permite llegar a un número que no *infle* artificialmente los precios, mientras que, al mismo tiempo, podemos hacer correcciones por error de cálculo o imprevistos que nos permitan mantenernos siempre por encima de *break even*.

Además, nos permite movernos en la realización de promociones, beneficios por condiciones de contratación o pago y ofertas especiales, sabiendo cuál es el número que nos permite movernos de un lado a otro.

Opciones de conciliación:

- Pago anticipado: beneficio de utilidades (% de descenso).

- Premio por objetivo: beneficio de utilidades (% de aumento).
- Costo humano propio: beneficio de competitividad (se puede tomar el costo de horas propias en el apartado de ganancia).
- Mejora de condiciones de costo: beneficio de costo (% de descenso).
- Descuento por promoción: beneficio de utilidades (% de descenso).
- Integración de canje: transferencia de costo a cliente.

3.2.3 Formato de presentación de presupuestos

¿Cómo armar la presentación del proyecto en el que incluiremos nuestro presupuesto ante un decisor?

Una vez que tengamos definidos, al menos en la mente, los lineamientos de nuestro proyecto, estamos en condiciones de "bajarlo al papel". Por supuesto, que nos guste a nosotros no significa que un proyecto se realice, ya que en muchas ocasiones depende de la aprobación de un cliente, de un superior en la compañía o de un tercero.

Por eso, la mejor manera es explicarle nuestro proyecto a través de un *brief* digital que consigne de manera clara lo que el proyecto busca lograr y cómo lo quiere realizar.

A continuación, analizaremos una de las maneras de presentar el proyecto. Se trata de una estructura simple de trabajar para preparar nuestras presentaciones, a través de la realización un *checklist* de los temas que no debemos olvidar en el *brief*. Bajo ningún concepto decimos que sea la única manera de hacerlo y habrá quienes piensen que tampoco es la mejor, pero sí posee como gran beneficio que sigue un eje conductual muy claro, se vuelve sencillo de entender y rápido de aplicar. Dos de las grandes ventajas a la hora de plantear un proyecto, y una de las principales necesidades a la hora de preparar un proyecto y un presupuesto, es la rapidez en el uso de la herramienta, para que podamos dedicarle el tiempo y la energía al ejercicio intelectual de la planificación y la estrategia.

Introducción

La introducción es uno de los ítems de toda producción escrita donde se tiene la tendencia a escribir de más. Sin embargo, la introducción de todo proyecto

tiene como principal función dejar en claro de qué se va a tratar el resto del documento a desarrollar. No debe extenderse en demasiados detalles. Lo principal que debe contener es una *call to action* (o llamada a la acción) fuerte que impulse a seguir la lectura. La *call to action* más recomendable es explicitar lo que se logrará al implementar el proyecto.

Objetivos

Deberán ser planteados de manera clara y especificar cómo serán evaluados y con qué periodicidad. Ya discutimos en profundidad la cuestión de los objetivos y seguramente será un tema que a lo largo de la Diplomatura en Social Media y Comunicaciones Digitales volverá a aparecer. Es de tanta importancia para el éxito de un proyecto que los objetivos sean bien definidos que nunca está de más volver a tocar el tema, aun cuando pueda sonar repetitivo.

Estrategia

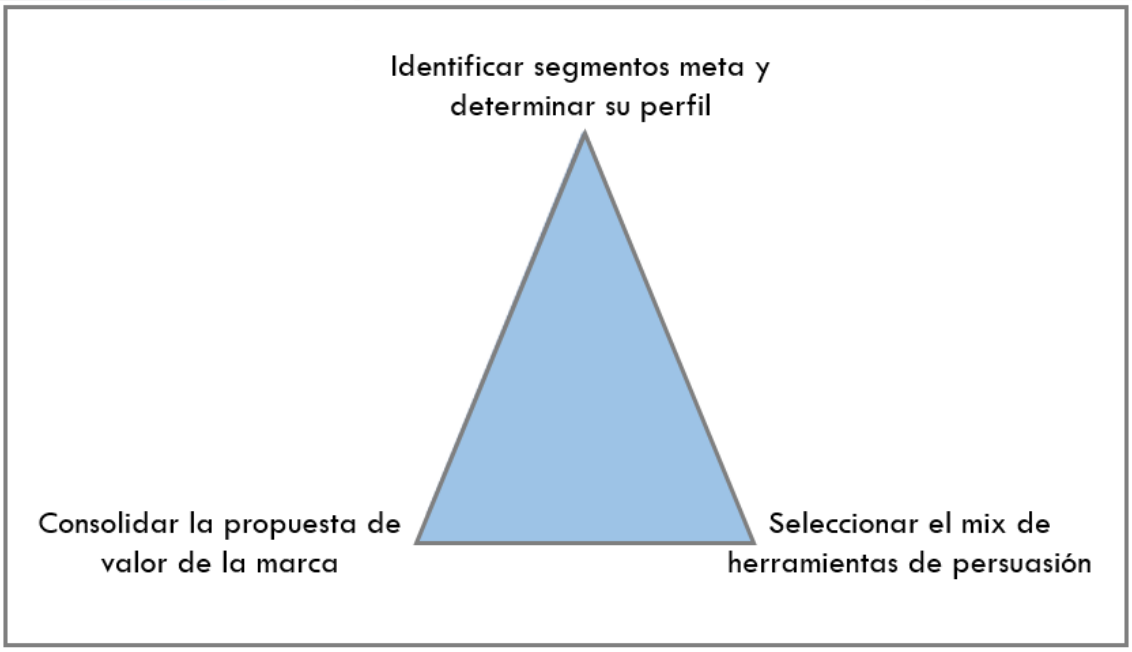
La estrategia, de manera simple y clara, es el mecanismo a través del cual se realizará algo. Es la expresión de los medios para conseguir un fin. La estrategia es lo que hacemos con nuestros medios para alcanzar nuestros objetivos. Claro que una estrategia puede estar más o menos planificada y eso hará que tenga o no éxito.
Por supuesto, a objetivos más complejos, las estrategias son más complejas; a competidores más difíciles, las estrategias serán más complejas de planear, tal como en una partida de ajedrez, donde se define la estrategia a partir de un objetivo y se tiene en cuenta al rival. En este caso, cada estrategia será particular de acuerdo con las necesidades que cada cliente, cada empresa o cada proyecto en particular requiere para tener éxito. Es por ello que abordaremos una herramienta de planificación estratégica.

Triángulo de planificación estratégica de Thorson y Moore

Dos catedráticos de la comunicación y la publicidad, Thorson y Moore, lograron resumir la planificación estratégica de modo muy simple y gráfico, a través de lo que se ha llamado el **triángulo de planeación estratégica de Thorson y Moore.**

Los vértices del triángulo de planeación estratégica vinculan los segmentos seleccionados para el proyecto, la propuesta de valor de la marca y la variedad de herramientas de persuasión que se deberían utilizar para lograr los objetivos de la marca.

Figura 2. Triángulo de planificación estratégica de Thorson y Moore



Fuente: elaboración propia, en base a Thorson y Moore (1996).

Identificar segmentos meta y determinar su perfil

Lo primero que tenemos que saber, cuando presentamos un proyecto es a quién apuntamos, ya que ello definirá todo lo demás. Si no tenemos claro a quién dirigimos el mensaje y los esfuerzos, es probable que no logremos los objetivos, o que los esfuerzos para lograrlos sean demasiado grandes como para que se justifiquen.

Consolidar la propuesta de valor de la marca

La propuesta de valor de una marca es una declaración de los beneficios funcionales, emocionales y de pertenencia que ofrece la marca, que les proporciona valor a los clientes del segmento meta. Es lo que podríamos definir como los pilares de la comunicación de marca: los beneficios, las soluciones y las emociones.

Seleccionar el *mix* de herramientas de persuasión/acción

En la base del triángulo se encuentra otro vértice tan importante como los dos anteriores, que es seleccionar cuáles serán las herramientas a utilizar para comunicar la propuesta de valor al segmento meta clave. Este es el momento de intervenir en cómo utilizaremos tal o cual red social, tal o cual mensaje, tal o cual canal.

Requerimientos

Existen cinco elementos a tener en cuenta:

- tiempo;
- presupuesto;
- restricciones o requerimientos de tecnología;
- involucrados;
- responsables.

Evaluación

Los criterios de evaluación son los que, en definitiva, demuestran el cumplimiento de nuestros objetivos. Según el tipo de proyecto, pueden presentarse o no dentro del *brief*, pero deben estar presentes en todo momento como elementos conscientes de evaluación por nuestra parte. En pocas palabras ¿cómo sabremos que estamos bien encaminados y que estamos por cumplir o hemos cumplido nuestros objetivos?

3.2.4 Presupuesto y retorno de inversión

¿La defensa de un presupuesto ante un cliente?

Si tenemos nuestro presupuesto y nuestra estrategia planteados, estamos en condiciones de defenderlos ante un cliente.

Para ello, la mejor manera de explicar nuestro proyecto o plan es a través de un *brief* digital, que deberá explicitar de manera clara lo que nuestra estrategia agregará de valor al cliente. Esto se denomina retorno de inversión (ROI, por sus iniciales en inglés de *return on investment*). Es decir, lo que se generará de valor para la marca para la que trabajamos a partir de la implementación de la estrategia planteada en el presupuesto.

Lo importante de toda estrategia y de todo presupuesto es que el valor que se agrega a la marca sea mayor que el costo por conseguirlo. Y mientras esa brecha sea mayor, más fácilmente se defenderá nuestro proyecto. Imaginemos un caso muy simple en el que presentamos un presupuesto para que una marca pueda vender diez pares de zapatillas. El valor que agregamos es el de la ganancia por la venta de esos diez pares. Si el costo del plan para conseguir esas diez ventas equivale en costo a la ganancia de la venta de un par, nuestro retorno de inversión será de diez a uno, con lo que no habrá argumentos en contra del plan que resistan.

ROI = valor agregado/costo del plan

Una estructura simple de trabajar para preparar nuestras presentaciones es realizar un *checklist* de los temas que no debemos olvidar en el *brief*:

1. Contexto:
    - información del producto y/o marca;
    - competencia;
    - información de la categoría;
    - *target*;
    - antecedentes de la marca.

2. Objetivos:
    - objetivos de comunicación (lealtad, intención, consideración, *awareness*);
    - indicadores de desempeño;
    - resultados.

3. Pedido:
    - requiere de concepto creativo o ya existe;
    - cuáles son las herramientas a utilizar;
    - referencias del pedido;
    - proporcionar materiales de campaña;
    - cómo complementar a otros medios.

4. Generales:
    - tiempo;
    - presupuesto;
    - restricciones o requerimientos de tecnología;
    - involucrados;
    - responsables.

Al tener ya estas instancias definidas y el *brief* completo, estamos en condiciones de presentar nuestro proyecto y, principalmente, de defenderlo.

Siempre debemos recordar que los puntos por los que van a comenzar los ataques a cualquier proyecto, ya sea por parte de un cliente, de un inversor o de un superior, es por las presunciones que sean tomadas como supuestos dados. Tenemos que tener solidez a la hora de defenderlos.

El segundo punto crítico es cualquier instancia de nuestro proyecto donde haya números, ya que es el lugar más rápido donde se pueden encontrar inconsistencias y donde, además, un error invalida el resto del proyecto. Al revisar los números, no solamente hay que ver si las cuentas cierran matemáticamente, sino también que lo hagan desde el punto de vista del

sentido común. La primera y definitiva pregunta que debemos hacernos es ¿hace "ruido" alguno de los números?

El acuerdo de confidencialidad

Una de las principales preocupaciones, especialmente en disciplinas nuevas, donde se debe vender un servicio que el cliente no necesariamente entiende o valora de la misma manera, es presentar un proyecto en donde el cliente no acepte la propuesta, pero luego lo aplica por su propia cuenta, con equipo propio, pensando que de esa manera ahorrará costos.

Es siempre un riesgo existente, por lo que es recomendable trabajar con una herramienta en particular, denominada el acuerdo de confidencialidad, que es básicamente un documento que ambas partes firman en el que se comprometen a resguardar la información de lo que se discute en las reuniones y a través del cual se expresan cuáles son las propiedades sobre las ideas del proyecto y las penalidades por violar dicho acuerdo.

El principal beneficio de esta herramienta es que protege a ambas partes, ya que un experto de *Social Media,* para generar un proyecto estratégico profundo y efectivo, debe conocer ciertos aspectos de la compañía sobre la que se aplicará, y por ende, el acuerdo de confidencialidad sirve para resguardar al cliente. Mientras que, a su vez, protege al experto en la propiedad de sus ideas y de su proyecto.

Cada proyecto y cada acuerdo debe pensarse y generarse para cada ocasión en particular. Sin embargo, es posible seguir una estructura base.

Habrá modificaciones, por ejemplo: doble confidencialidad, confidencialidad de participantes y subordinados. La gente del equipo de quien firma, a su vez, deberá estar contemplada bajo un acuerdo de confidencialidad entre ellos, aunque no necesariamente con el cliente. Esta instancia sirve para protegerse en caso de filtrado de información confidencial, siempre que no haya sido uno de los firmantes iniciales quien rompió el contrato, o en casos en los que ambas partes tienen proyectos similares o con ideas cruzadas, donde la protección de las ideas deberá ser mucho más exhaustiva que la que se otorga en un acuerdo estándar.

A modo de ejemplo y como cierre del presente módulo, podemos ver un modelo base de acuerdo de confidencialidad para que estemos en condiciones de generar uno propio. Tener en cuenta las leyes locales, los interlocutores y la necesidad específica de protección.

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD MUTUO Y RECÍPROCO

Este acuerdo entra en vigencia desde el momento de la fecha de las firmas al pie del presente (la "Fecha Efectiva") por y entre _____, de _____ cuyo domicilio legal está radicado en _____ (A partir de este momento "Mi Compañía") y _____, de _____ cuyo domicilio legal está radicado en _____ (A partir de este momento "La Otra").
DONDE "Mi Compañía" y "La Otra Compañía" tienen un interés en participar de reuniones y discusiones donde alguna o ambas podrían compartir información con la otra, en donde la parte que comunica la información se considera propietaria de la misma o dicha información reviste carácter confidencial para sí, (a partir de este momento "Información Confidencial") y
DONDE las Partes acuerdan que la Información Confidencial de una de las partes puede incluir, pero no está limitada a: (A) Planes y Modelos de Negocios, Métodos y Prácticas; (B) Personal, Clientes y Proveedores; (C) Invenciones, Procesos, Métodos, Productos, Patentes y Otros Derechos Propietarios e Intelectuales; o (D) Especificaciones, Dibujos, Sketches, Modelos, Demos, Pruebas, Muestras, Herramientas, Programas de Computación, Información Técnica u otra información relacionada.

AHORA, ENTONCES, las Partes acuerdan lo siguiente:

1. Cualquiera de las partes puede presentar Información Confidencial a la otra, en Confidencia y teniendo en cuenta que la parte que comunica (a partir de este momento "Parte Comunicante") identifique tal información como Confidencial o Propietaria, ya sea con una marca en el caso de materiales escritos, o en casos de información oral o materiales escritos sin marcar, al notificar a la otra parte de la naturaleza confidencial de la información, y dicha notificación podrá ser realizada de manera oral, por correo electrónico, correspondencia escrita o cualquier otro medio de comunicación utilizado entre las Partes.

2. Tras ser informado de la naturaleza Confidencial o Propietaria de la Información Confidencial que ha sido comunicada por la "Parte Comunicante", la parte que recibe la información (a partir de este momento "Parte Receptora"), deberá, por un periodo de tres (3) años desde la fecha de comunicación de la información, abstenerse de comunicar tal Información Confidencial a cualquier proveedor o tercera parte sin previo consentimiento por escrito de la Parte Comunicante y deberá proteger tal Información Confidencial de ser comunicada, incluso accidentalmente, a una tercera parte, utilizando el mismo cuidado que la Parte Receptora utiliza para su propia información confidencial y propietaria, y en ningún caso podrá ser menor que un cuidado razonable. La Parte Receptora se asegurará de que todos sus empleados, colaboradores, Directores o Agentes que tengan acceso a dicha Información Confidencial protegida por el presente acuerdo sean informados de su condición de

confidencial y propietaria y estén sujetos a los términos del presente Acuerdo. La Parte Receptora de Información Confidencial, asimismo, deberá informar de manera proactiva e inmediata a la Parte Comunicante de cualquier brecha del presente acuerdo o violación del mismo, incluyendo cualquier solicitud judicial o periodística que requiera la comunicación de la Información Confidencial.

3. Toda Información Confidencial comunicada bajo este Acuerdo permanecerá como propiedad de la Parte Comunicante y bajo ningún concepto la comunicación de tal información implicará la transferencia de la propiedad de la misma de una Parte a la Otra. La Parte Receptora honrará cualquier pedido de la Parte Comunicante de destruir o devolver las copias de Información Confidencial intercambiadas bajo la protección del presente Acuerdo así como todas las notas relacionadas con la misma. Las Partes acuerdan que la comunicación pública de la Información Confidencial de la Parte Comunicante puede generarle a esta un daño irreparable si se hace pública o se comunica a una tercera parte por la Parte Receptora, violando el presente Acuerdo, y que la Parte Comunicante tiene derecho a obtener medidas cautelares ante la amenaza de tales violaciones y exigir, en el caso de una violación efectiva, la adjudicación de daños ejemplares decididos por autoridad judicial competente.

4. Los términos de este Acuerdo no serán entendidos como limitantes de los derechos de cualquiera de las Partes de desarrollar independientemente o adquirir productos de terceros cuando no atañan a la Información Confidencial protegida por el presente. La Parte Comunicante acepta que la Parte Receptora puede, en el presente o futuro, desarrollar internamente o recibir información de terceras partes que sea de naturaleza similar a la Información Confidencial. Nada en este Acuerdo prohíbe a la Parte Receptora dicho desarrollo para sus propios productos, conceptos, sistemas o técnicas, mientras dicho desarrollo no se haya realizado violando el presente Acuerdo.

5. A pesar de lo anterior, Las Partes acuerdan que la información no podrá ser considerada Información Confidencial y la Parte Receptora no tendrá ninguna obligación para con ella, si dicha información:
(a) Sea ya conocida por la Parte Receptora, habiendo sido comunicada a ella por un tercero con quien no tenga obligación de Confidencialidad con la Parte Comunicante; o
(b) Se vuelva información pública sin mediar acto violatorio por parte de la Parte Receptora, sus empleados, oficiales, directores o agentes; o
(c) Sea independientemente desarrollada por la Parte Receptora sin referencia a Información Confidencial aquí protegida; o
(d) Sea aprobada para comunicar (y solamente según el alcance autorizado) por la Parte Comunicante; o
(e) Sea comunicada por requerimiento legal de una Corte de Justicia o Agencia Gubernamental en operación legal; o

(f) Sea hecha pública a través de medios de comunicación masivos o en eventos educativos, clases, libros u otros medios de comunicación a terceros, por parte de la Parte Comunicante.

6. Nada en este presente Acuerdo será entendido como una obligación ni un contrato de agencia, sociedad, joint venture, u otras relaciones similares entre las Partes.

7. Ninguna Parte hará pública, sin previa aprobación de la Otra Parte, la existencia ni los términos del presente Acuerdo de Confidencialidad.

8. Este Acuerdo contiene en sí mismo la totalidad del alcance del acuerdo entre las partes hasta el momento de la fecha de firma del presente y bajo ningún concepto crea ninguna obligación para ninguna de las Partes de comunicar Información Confidencial que no desee o de realizar obligatoriamente ningún otro contrato o acuerdo.

9. El presente Acuerdo quedará en efecto por el periodo de tres (3) años desde la Fecha Efectiva.

EN FE DE LO CUAL:

[Aquí deben aparecer quiénes son los firmantes y en virtud de qué lo están haciendo].

Referencias

Paz, G. (2018). *Táctica de Social Media*. Córdoba: Social Media Trends.

Thorson, E. y Moore, J. (1996). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.