

MEDICIÓN DEL RETORNO DE INVERSIÓN



Identificar posibles criterios de evaluación de un plan de comunicaciones corporativas en el ámbito digital.

01

Cuadro de mando integral y su importancia para las comunicaciones organizacionales

02

Métricas y análisis (KPI y herramientas de medición)



La conducción adecuada de una organización requiere de un **plan estratégico** con:

- Metas a corto, mediano y largo plazo
- Indicadores clave de gestión
- Objetivos específicos que se quieren alcanzar.

Todo plan de comunicaciones debe tener identificados los criterios de evaluación que permitirán reconocer el éxito o el fracaso del mismo.

Tener estos criterios claramente definidos desde un principio y hacer un seguimiento permanente, permiten auditar la eficacia del programa en el proceso de ejecución, sin necesidad de esperar al final del proyecto, lo que facilita hacer los ajustes pertinentes en el proceso de comunicación.



01 Cuadro de mando integral y su importancia para las comunicaciones organizacionales

El **cuadro de mando integral** es una herramienta que permite al cuerpo directivo de una organización definir, de manera esquemática, cuáles son las metas de la organización, cuáles son los indicadores que se usarán para medir el logro de esas metas y cómo se irán fijando objetivos específicos para esos indicadores.

Así, mediante un esquema se hace el seguimiento de las metas organizacionales desde 4 perspectivas:

- Financiera
- Atención a los clientes
- Operaciones
- Innovación y aprendizaje.

Para poder valorar el nivel de logro de estas metas, es necesario establecer indicadores clave de gestión, o KPI (por sus siglas en inglés). Se trata de valorar de manera numérica las metas. En algunos casos estos indicadores pueden ser muy evidentes; por ejemplo, a lo largo de un año podemos lograr un determinado nivel de ventas.

Lo podríamos medir con el ingreso en dólares por concepto de esas ventas, la cantidad de ventas hechas, el número de productos vendidos o una mezcla de los tres.



En otros casos, las metas se pueden basar en **bienes intangibles**, como la reputación de la organización, su capital intelectual, la motivación de los trabajadores o la satisfacción de los clientes.

Al evaluar este tipo de variables suele ser más complicado identificar los posibles indicadores; en la mayoría de los casos tendremos que buscar la manera de usar los números.

Por ejemplo, una variable para medir la reputación de la organización podría ser la valoración que sus audiencias hacen de esta en redes sociales. Ahora bien,

¿cómo hacemos para trabajar con una variable como esta, que es cualitativa?

Para estos casos debemos buscar la manera de representar con números lo que queremos medir. Para el ejemplo que les acabo de plantear, se podría hacer un análisis mediante el cual se clasifiquen todos los posts que mencionen a la compañía, indicando si son positivos, negativos o neutros.

De esta manera, al final se podrán totalizar los resultados, obteniendo un índice numérico sobre cómo ve nuestra audiencia en redes a la organización. Así, a partir de una variable originalmente cualitativa, podemos obtener datos numéricos para nuestro análisis.





El cuadro de mando integral es importante para los comunicadores de la organización por dos razones:

1

Parte fundamental de nuestro trabajo es coordinar procesos de comunicación para que todas las audiencias internas sumen esfuerzos en pro del logro de las metas establecidas.

2

Si bien el cuadro de mando integral clásico incluye solo las cuatro perspectivas mencionadas, el esquema de metas, indicadores y objetivos específicos nos brindan un modelo de seguimiento que podemos replicar para gerenciar las comunicaciones de nuestra empresa.

Veamos cómo:

La idea es hacer un seguimiento permanente de las metas comunicacionales que nos tracemos, fijando **objetivos específicos** para los indicadores clave y haciendo evaluaciones periódicas. Normalmente, estos objetivos no son a largo plazo.

Por ejemplo, en cada reunión podemos revisar cuál es el estatus para su logro y acordar acciones para mejorar aquellos que no luzcan bien. De esta manera, en la siguiente reunión, se analizará si esas acciones tuvieron un **impacto positivo** y el indicador mejoró.

De esta manera mantendremos una observación continua de estos indicadores para aplicar correctivos cuando haga falta. Cumpliendo poco a poco con los objetivos específicos, podremos ir alcanzando las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo.

Los números siempre pueden brindar una idea general sobre una determinada meta y es lo que más se usa para la toma de decisiones. Sin embargo, en el ámbito organizacional, y particularmente en el comunicacional, es frecuente el desarrollo de estudios cualitativos para buscar el porqué de los indicadores.

Por ejemplo, hablando de clientes, si en un reporte vemos que las ventas bajaron durante el último año, tenemos un número que no nos dice mucho sobre los motivos.



Una **encuesta** entre los clientes nos puede arrojar más luces sobre el tema, pero esa información también es numérica y será analizada usando la estadística, lo cual nos permitirá tener un panorama general de la situación.



Ahora bien, la realización de focus groups o entrevistas a profundidad nos pueden brindar luces de manera mucho más clara en temas como valores, actitudes, motivaciones y otras variables que intervienen en la decisión de compra y que son muy difíciles de evaluar usando solo datos numéricos.

Del mismo modo, una encuesta que busque medir internamente la motivación de los trabajadores y su identificación con la empresa, nos brindará un vistazo general de la situación.

Sin embargo, un estudio cualitativo, basado en entrevistas o en una encuesta con preguntas abiertas, podrá arrojar pistas mucho más claras sobre las razones de su motivación o desmotivación.

El análisis de este tipo de datos cualitativos requiere de tiempo y esfuerzo, por lo que no siempre se pueden implementar este tipo de estudios, al menos no con la frecuencia que quisiéramos. No obstante, es oportuno realizarlos en la medida en que sea posible y razonable, considerando los recursos materiales y humanos con los que cuente la organización.



En conclusión, la gestión adecuada de una organización (incluyendo sus comunicaciones) requiere establecer **metas medibles** o analizables, que permitan mantener una evaluación permanente de su desempeño. Para lograrlo se deben establecer indicadores clave de gestión y objetivos específicos para dichos indicadores.

Estos objetivos debemos revisarlos periódicamente y en equipo para tomar decisiones según los vayamos alcanzando o no.

Por su parte, los datos cualitativos que podamos recolectar serán un apoyo invaluable para lograr una visión integral sobre la situación de nuestra organización.

02 Métricas y análisis (KPI y herramientas de medición)

1. Medición de resultados

Un elemento imprescindible en toda estrategia de comunicaciones digitales es medir su efectividad haciendo una comparación de la imagen inicial de la organización, la imagen deseada y la imagen lograda.

Esto se hace estudiando mensajes positivos y negativos en las redes sociales y conociendo el alcance y las opiniones de los grupos de interés en cuanto a los cambios en las comunicaciones:

- 1 Volumen de menciones
- 2 Alcance de las menciones (¿Hay personas con una alta audiencia en medios digitales que mencionan a la organización?)
- 3 Habilidad de identificación del empleado
- 4 Grado de credibilidad
- 5 Esperanza de crecimiento laboral
- 6 Actuación para lograr el éxito

- 7 Niveles de satisfacción con la situación de trabajo
- 8 Clima organizacional (Mix de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa)
- 9 Sentido de pertenencia o identidad
- 10 Estimación del grado de responsabilidad social
- 11 Valoración de la atención al cliente
- 12 Función ejemplo: mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (Feedback)



2. KPI

Los indicadores de gestión, en el caso de las comunicaciones digitales, son los datos que se tomarán para medir qué tan efectivo está resultando un plan de comunicaciones o cómo está cambiando la reputación e imagen de la empresa.

Para las redes sociales y demás medios sociales es necesario que, de antemano, se haga un estimado pesimista, un estimado realista y un estimado optimista, que permitan aclarar los resultados obtenidos luego de iniciado el plan de comunicaciones.

Indicador alcanzado (participación, alcance, interacciones, acciones, etc.)

x 100

Indicador estimado o esperado

Los datos obtenidos de esta fórmula determinarán qué tan cerca o por encima se está del resultado deseado por la organización.

Cada objetivo debe tener varios indicadores de gestión que indiquen cómo se van a medir los resultados. Igualmente, es importante que estos indicadores no solo midan las acciones finales de las audiencias, sino también sus **acciones** en el proceso de "compra" o interacción con la organización; es decir, no solo quieren saber si un empleado cumplió con las solicitudes del día (resultado final), sino el proceso que realizó para llegar hasta ese resultado:

- Apertura de correo electrónico
- Ingreso de tarea al sistema colaborativo
- Comunicaciones con el equipo
- Devoluciones del producto entregado



Igualmente, recuerda que no porque las **estrategias** comunicacionales u operacionales sean en medios digitales todos los KPI's deben ser medidos en estos medios también. La organización es un todo integrado con presencia en línea y fuera de la web.

Algunos KPI tienen información relativa: dependen de otros factores adicionales a la cantidad de acciones tomadas.

Por ejemplo, un contenido pudo haber sido retuiteado 100 veces (KPI=Retweet), pero resulta que la organización tiene 10.000 seguidores; esos 100 RT tienen un valor real completamente distinto al de una organización con 100 RT y 300 seguidores.

La audiencia de la última es mucho más cercana o comprometida con su contenido que la audiencia de la primera organización.



Aquí pueden ver algunos KPI en medios sociales que pueden ser de utilidad:

Notoriedad	Engagement	Fidelización
Número de publicaciones de la organización	Número de interacciones en posts	Número de visitas al perfil o sitio web
Número de nuevos seguidores	Número de comentarios	Número de preguntas recibidas
Número de compartidos / RT	Número de clicks	Número de recomendaciones
Impresiones y alcance	Número de menciones	Número de artículos escritos por empleados de la organización en otros medios
	Número de empleados registrados en LinkedIn	Número de contactos realizados por los clientes
	Número de registros en los grupos de Facebook	

Fuente: KPI's. Elaboración propia (s.f.)

¿Qué otros indicadores consideras puedes utilizar en medios digitales para medir la imagen y reputación de la organización, además de sus relaciones con los diversos grupos de interés?



El seguimiento permanente de los indicadores clave de gestión permite hacer ajustes sobre la marcha, además de implementar acciones que ayuden a lograr las metas trazadas por la organización a corto, mediano y largo plazo.

¿Cuáles son los indicadores de gestión que utilizas para evaluar tu desempeño como estudiante?

Ir identificando los diversos KP's que pueden implementarse en diversas situaciones, te facilitará el trabajo cuando asumas responsabilidades profesionales.

Bibliografía sugerida

Kaplan, R. y David P. (1996). *Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión.

Schleyner, E. (2020). *19 Social Media Metrics That Really Matter—And How to Track Them*. [blog.hootsuite.com](https://blog.hootsuite.com/social-media-metrics/). Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/social-media-metrics/>

Sisternas, P. (2019). *6 indicadores para medir la reputación corporativa de tu organización*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/indicadores-para-medir-la-reputacion-corporativa-de-tu-organizacion.html>

Skillshop (2017). *KPIs for the digital ecosystem*. Skillshop.com. Recuperado de https://skillshop.exceedlms.com/uploads/resource_courses/targets/19922/original/index.html#/page/5b02d02f6a68c67e6064c018

Has culminado la revisión del tema