



CUADERNOS METODOLÓGICOS

# Análisis de posicionamiento sectorial en redes sociales

**Autores**

José Comerma  
Cristóbal Zamora  
Marc Cortés  
Albert Solana  
Pepe Tomé

**Edición**

David Sánchez Bote

**Coordinación editorial**

Genís Roca  
Doris Obermair

**Diseño**

Pixtin

**Una publicación de:**

**RS** RocaSalvatella

Algunos derechos reservados: CC 3.0 by-nc-sa  
(Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual)



**Barcelona, Abril 2013**

# Índice

## **Sobre los autores (4)**

### **1. Resumen ejecutivo (5)**

### **2. Nota del editor (6)**

### **3. Desarrollo de la metodología (8)**

Objetivo de la metodología (8)

Procedimiento metodológico (8)

Ámbito del estudio (9)

Análisis de datos (11)

Soportes para la reflexión (21)

### **4. Sobre RocaSalvatella (27)**

Las metodologías de RocaSalvatella (27)

## Sobre los autores



**Marc Cortés**

Marc Cortés es socio de RocaSalvatella desde el año 2009, y su Director General desde el 2013. Experto en marketing digital y desarrollo de negocio, desde hace más de diez años compagina su actividad profesional con la docencia en el departamento de Dirección de Marketing de ESADE.

Más información:  
[www.rocasalvatella.com/marccortes](http://www.rocasalvatella.com/marccortes)



**José Comerma**

José Comerma es consultor en estrategia digital y comunicación en RocaSalvatella desde el año 2010. Es experto en negocio digital, publicidad, branding y comunicación corporativa.

Más información:  
[www.rocasalvatella.com/josecomerma](http://www.rocasalvatella.com/josecomerma)



**Cristóbal Zamora**

Cristobal Zamora es consultor en comunicación y estrategia digital en RocaSalvatella desde el 2010. Experto en marketing digital, se ha especializado en análisis y modelos de presencia en la red.

Más información:  
[www.rocasalvatella.com/cristobalzamora](http://www.rocasalvatella.com/cristobalzamora)



**Albert Solana**

Albert Solana es consultor en estrategia digital en RocaSalvatella desde el año 2012. Es experto en la medición y el análisis de la actividad de marcas en entornos digitales.

Más información:  
[www.rocasalvatella.com/albertsolana](http://www.rocasalvatella.com/albertsolana)



**Pepe Tomé**

Pepe Tomé es consultor en estrategia, desarrollo y medición en entornos de red. Más de 15 años en puestos de responsabilidad en agencias y consultoras. Autor de "Conecta! - La empresa en la Red Social".

Más información:  
[es.linkedin.com/in/pepetome/](https://es.linkedin.com/in/pepetome/)

## **1. Resumen ejecutivo**

RocaSalvatella comparte su metodología para analizar la actividad y el posicionamiento en redes sociales de los protagonistas de un determinado sector, con el objetivo de entender las diferentes estrategias que actúan, identificar buenas prácticas y tomar decisiones.

La metodología se inicia proponiendo cómo delimitar qué agentes y qué canales sociales deben formar parte del estudio, y continúa proponiendo un método de análisis de los datos para identificar qué tipos de estrategias se están desarrollando (relacional, servicio, ventas o desarrollo de la marca) y con qué intensidad.

Con los resultados se pueden formular decisiones estratégicas, identificando qué orientación tiene la actividad de cada uno de los actores de un mismo sector, en qué canales concentran sus esfuerzos y en cuáles obtienen mayor eficacia. De todo ello se pueden inferir mejores y peores prácticas que por un lado podrían hacer replantear algunas decisiones, y por el otro ayudan a identificar los actores a tener en cuenta.

## 2. Nota del editor

---

[4] Para más información sobre esta metodología ver: <http://www.altimetergroup.com/research/reports/a-framework-for-social-analytics>

---

[5] Para conocer en profundidad esta metodología se puede visitar <http://www.forrester.com/The+ROI+Of+Social+Marketing/fulltext/-/E-RES57009?docid=57009>

---

[6] Se puede saber más de la propuesta de esta compañía en este terreno analizando su servicio "Marketing Capabilities for the Digital Ages" (<http://www.slideshare.net/fred.zimny/bcg-report-marketing-for-the-digital-age>)

---

[7] Para más información ver la descripción del servicio "Interactive Marketing" (<http://www.accenture.com/us-en/consulting/interactive-marketing/Pages/interactive-marketing-index.aspx>)

---

[8] El servicio se denomina concretamente "Winning Brands" y se pueden consultar sus características principales en [http://es.nielsen.com/products/crs\\_winning-brands.shtml](http://es.nielsen.com/products/crs_winning-brands.shtml)

---

[9] Más información en [http://www.comscore.com/Products\\_Services/Product\\_Index/Benchmarking\\_Studies](http://www.comscore.com/Products_Services/Product_Index/Benchmarking_Studies)

---

[10] Ver <https://mckbench.mckinsey.com/> para completar esta información

---

[11] <http://www.socialbusinessindex.com/>

Mediante este documento queremos compartir la metodología que los equipos de proyecto de RocaSalvatella utilizan en su labor de consultoría para realizar un análisis sectorial de posicionamiento estratégico en medios sociales. Los criterios principales a la hora de realizar la labor de edición han ido dirigidos a lograr una publicación clara, concisa, consistente y orientada en la medida de lo posible a abrir a la participación del mayor número de personas a sus futuras revisiones.

El editor ha realizado un somero análisis de lo que otras consultoras a nivel internacional están haciendo en este terreno con el ánimo de garantizar no repetir esfuerzos. De lo observado destaca que casi todas las organizaciones tienen incorporados en sus servicios de consultoría de Marketing Digital un apartado dedicado exclusivamente a medir la eficacia de las acciones en el terreno de las redes sociales y de Internet en general. Sobresale por su amplitud y rigurosidad la metodología de Altimeter "A framework for Social Analytics[4]" en la que se mide el desempeño de la organización considerando cinco posibles objetivos a lograr mediante su presencia digital; innovación, marca, optimización de marketing, experiencia de cliente, eficacia de las operaciones y generación de servicios. No obstante, este procedimiento no incorpora medidas de comparación propias de un Benchmarking y además, la amplitud y concreción de los datos que exige su realización lo haría imposible de llevar a cabo para empresas cuyos canales sociales no se controlen directamente. De un modo similar podríamos catalogar la metodología "The ROI of Social Media Marketing" que propone Forrester[5]. Aunque con menor concreción Boston Consulting Group[6] o Accenture[7] también disponen de este tipo de metodologías. Desde una visión aún más amplia, Nielsen apuesta por medir el desempeño de la marca en su conjunto siendo la acción en los medios sociales sólo un aspecto muy concreto de las cuestiones que la empresa valora en su análisis[8]. Muchas de estas métricas se centran en el concepto de ROI como un elemento básico a medir.

Con el concepto explícito de Benchmarking han sido halladas tres metodologías. Una, la ofrecida por la empresa ComScore bajo la denominación "Competitive Digital Advertising and Website Strategies[9]" en la que se evalúa la eficacia de la acción de una compañía al mismo tiempo que se introducen indicadores de comparación con empresas competidoras. No obstante, hay que señalar que por la información que la propia ComScore da en su página web de este análisis, éste se circunscribe solamente a las páginas web y no a la actividad en las redes sociales. McKinsey también ofrece un servicio de Benchmarking[10] en el terreno de las tecnologías de la información pero en este caso la información incorporada al análisis es más genérica que la que ofrece el estudio de ComScore, estando centrada en aspecto tales como la inversión en tecnologías de la información por ejemplo. Por último tenemos la iniciativa "Social Business Index[11]" de Dachis Group, cuyo objetivo es medir el desempeño de más de 25.000 empresas en los medios sociales. La compañía realiza una exhaustiva recogida de información sobre estas empresas y construye un índice con el que hace rankings ordenados

## 2. Nota del editor

por la efectividad de cada compañía en el terreno de los medios sociales. En este sentido, resultaría sencillo establecer comparaciones entre empresas. No obstante, encontramos dos limitaciones importantes a este índice; por un lado que no nos ha sido posible conocer qué tipo de medidas y de cálculos nos lleva a la construcción del índice y, por lo tanto, resulta difícil establecer los términos de la comparación y, por otro lado, que lógicamente muchas empresas no están dentro de la muestra por lo que resulta imposible utilizar este índice como herramienta de amplio uso.

Existe otro conjunto de servicios centrados en el análisis de datos relacionados con el comportamiento del consumidor. Es decir, la idea que compartirían todas las metodologías integradas en esta categoría es dotar a las empresas clientes de información y conocimiento sobre cómo es el “comportamiento digital” de sus potenciales compradores. Sin ánimo de ser exhaustivos, tan solo con el objetivo de dar al lector algunos ejemplos se destacan tres de ellos; “Consumer design journey<sup>[12]</sup>” de McKinsey, “Digital customer insight<sup>[13]</sup>” de Boston Consulting Group” y “State of Social Media<sup>[14]</sup>” de Nielsen.

---

[12] [https://www.mckinseyquarterly.com/Demystifying\\_social\\_media\\_2958](https://www.mckinseyquarterly.com/Demystifying_social_media_2958)

---

[13] [http://www.bcg.com/expertise\\_impact/capabilities/center\\_consumer\\_customer\\_insight/competencies.aspx](http://www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/center_consumer_customer_insight/competencies.aspx)

---

[14] <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/social/>

En resumen, como editor de la metodología considero pertinente el esfuerzo de crear una metodología de análisis sectorial para estrategias en medios sociales ya que, hasta donde he sido capaz de investigar, no hay un método explícito y compartido para hacerlo. Existe procedimiento para el cálculo de la eficiencia de la acción de una empresa, para conocer mejor a nuestros clientes desde el punto de vista de su comportamiento digital o para comparar variables más genéricas en el ámbito de las TICs o entre compañías muy grandes, pero no específicamente para superar el reto que nos hemos planteado en este documento.

Además de la cuestión de fondo, este pequeño repaso a lo que hacen las compañías del sector de la consultoría ha servido para constatar el poco grado de apertura que existe en las metodologías propuestas. Salvo en algunos casos, es muy difícil llegar a concretar en qué consisten exactamente los métodos propuestos. Este hecho tiene una doble consecuencia; por un lado hace muy difícil agregar nuevo conocimiento para mejorar estas metodologías y, por otro lado, impide evaluar la rigurosidad de los métodos empleados. Así pues, además de incorporar nuevo conocimiento al ámbito del Marketing Digital también es destacable el esfuerzo por compartir de manera transparente todos los detalles y parámetros para su elaboración, lo que ha de permitir un proceso de mejora compartido con todos aquellos que quieran colaborar en el avance de esta propuesta.

---

### David Sánchez Bote

*Director del Centro de Investigación en Gestión (MIK) de la Corporación Mondragón.  
Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad de Deusto.  
Visiting Research Scholar en la Universidad de Michigan en 2007.  
Profesor de la Universidad de Mondragón.  
Web: <http://dsanchezbote.com>  
Twitter: @dsanchezbote*

### 3. Desarrollo de la metodología

#### Objetivo de la metodología

El objetivo de esta metodología es generar un procedimiento robusto y realista de comparación de la actividad en redes sociales de una serie de agentes (empresas, marcas, productos...) de forma que sea posible no sólo establecer diferencias y similitudes sino, especialmente, facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Para conseguirlo estimamos que el procedimiento tiene que marcar pautas de acción claras para los siguientes elementos:

- ▶ Delimitar qué **agentes** y qué **canales sociales** tienen que formar parte del análisis.
- ▶ Determinar qué tipo de **estrategias en redes sociales**, y con qué **intensidad**, están siendo desarrolladas por cada uno de los agentes contemplados en el análisis.
- ▶ Medir, en la forma más eficaz a la vez que realista posible, **cómo se está desarrollando la acción digital** en base a una serie de variables clave.
- ▶ Crear soportes para **facilitar la reflexión** sobre los resultados del análisis con la intención de favorecer ideas de **acción futuras**.

#### Procedimiento metodológico

Para hacer frente a todos los objetivos que pretende alcanzar el análisis hemos ideado un procedimiento en tres apartados: ámbito de actuación, análisis de datos y soportes para la reflexión (ver Figura 2) que pasamos a detallar en los siguientes puntos.

FIGURA 2  
**Esquema de procedimiento del estudio**





### 3. Desarrollo de la metodología

*“En la situación actual parece que el analizar la actividad en Facebook, Twitter y blogs es algo inexcusable.”*

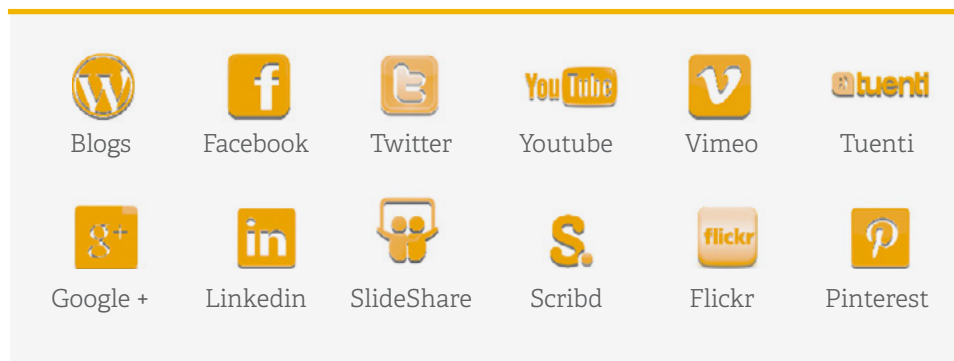
#### Ámbito del estudio

El primer paso consiste en determinar los agentes que formarán parte del estudio, es decir, qué empresas, marcas, productos o servicios van a analizarse. Normalmente son dos los criterios que se suelen tener en cuenta a la de tomar esta decisión. Por un lado, el criterio sectorial o de competencia en el mercado. Es decir, lo habitual es que introduzcamos en el análisis a aquellas empresas, marcas, productos o servicios que afectan directamente a la empresa o institución para la que se realiza el estudio, tanto si es como competidores como si son una fuente de aprendizaje útil. En todo caso, no hay que perder de vista que cualquier agente que pase a formar parte del estudio tiene que tener una realidad cercana al resto de integrantes del estudio para evitar comparaciones de cosas heterogéneas y tener distorsiones en la investigación.

El segundo paso está dirigido a identificar qué medios sociales se van a analizar para cada uno de los agentes integrantes del estudio. Resulta bastante fácil identificar un grupo de redes sociales y espacios que acaparan la mayor parte de la actividad en la Internet social y que serán los que deben formar parte del estudio (ver Figura 3). Lo ideal es incluir en el análisis el mayor número de estos canales. No obstante, a mayor número de canales elegidos mayor será también el tiempo que habrá de emplearse en la recolección de datos y en el análisis de los mismos. Por eso, en ocasiones, no queda más remedio que seleccionar algunos de ellos. En estos casos, hay que priorizar aquellos que mayor penetración tengan en el sector o mercado que se esté analizando. No obstante, en la situación actual, parece que el analizar la actividad en Facebook, Twitter y blogs es algo inexcusable.

FIGURA 3

**Principales canales sociales a incluir potencialmente en el análisis**



En ocasiones puede suceder que exista un espacio digital que sin tener una amplia presencia en la sociedad tenga una importante penetración en el mercado y/o sector que se está analizando. El caso más claro puede ser el de las redes sociales verticales; o el de Tuenti, muy enfocada a un público adolescente que será de obligatoria inclusión si analizamos un sector orientado a un público objetivo muy joven.

### 3. Desarrollo de la metodología

Otra casuística se puede dar cuando una misma compañía tenga más de una cuenta en una red social. En esos casos, hay que determinar cuáles de esas cuentas se incluirán en el estudio (consolidando sus datos) y cuáles no, en función de una serie de criterios. Resulta poco útil intentar estandarizar dichos criterios ya que son muy contingentes, no obstante a modo de ejemplo se podrían considerar las siguientes premisas:

- ▶ Se tienen en cuenta todos los **usuarios corporativos globales**.
- ▶ Sólo se tienen en cuenta los **usuarios y actividades** que desarrollen actividad para **un territorio concreto**. Por ejemplo, si el análisis es del mercado español, sólo se consideran usuarios que actúan para este territorio o departamentos vinculados a la sede española como Atención al Cliente o Prensa. No se tiene en cuenta la actividad en redes orientada a otros países o territorios.
- ▶ Se tienen en cuenta los usuarios y actividades orientados a **empleados, grupos de interés** y demás **lógicas corporativas**, aunque no sean de interés directo para clientes o sociedad en general.
- ▶ No se tiene en cuenta la actividad en redes que atañe claramente a otros sectores de actividad diferentes al analizado.

Como fruto de esta primera fase tenemos que ser capaces de construir el Mapa de Presencia Global, que mostraría una síntesis de la actividad más relevante en la red de los agentes analizados. Resulta interesante distinguir entre **canales de presencia**, aquellos donde el agente está presente y sólo comparte información, y **canales de relación** donde el agente participa e interactúa con el público. En la siguiente figura se puede ver el Mapa de Presencia para un estudio del sector farmacéutico realizado por RocaSalvatella, que tiene en consideración múltiples agentes y distintos territorios:

FIGURA 4  
Mapa de presencia global (ejemplo)

Marca / mercado											
Mundo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
España				✓		✓			✓		✓
Reino Unido			✓	✓		N.O.					N.O.
Alemania			✓	✓							N.O.

Marca / mercado											
Mundo	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
España	✓	✓				✓		✓			
Reino Unido			✓			✓					N.O.
Alemania			✓			✓	✓				N.O.

✓ Marcas con al menos uno de los siguientes canales de medios sociales (Facebook, Twitter, + Goggle, Blogs, Youtube, Slideshare, Flickr, LinkedIn).  
 N.O. Las marcas que no operan en un mercado en particular.

### 3. Desarrollo de la metodología

En resumen, al finalizar esta primera fase que hemos denominado “ámbito del estudio” debemos tener definido dónde vamos a recoger los datos del análisis, para lo que es necesario haber identificado tanto agentes como canales.

#### Análisis de Datos

El primer objetivo de este apartado es identificar qué tipos de estrategia sigue cada agente en su actividad en los Social Media y, con qué intensidad lo hace para cada una de las estrategias que sigue.

Por lo tanto, lo primero que se impone es conocer qué tipo de estrategias puede desarrollar una marca, producto o empresa en los medios sociales. Para RocaSalvatella existen cuatro tipos básicos de estrategia: relacional, de servicio, de marca o de ventas. Resulta evidente que cada agente a la hora de desarrollar su actividad en los medios sociales hace un mix de todas ellas, de forma que su estrategia contiene elementos de los cuatro tipos aunque, muy probablemente en diferente intensidad. En la Figura 5 aparecen estas cuatro estrategias tipo así como los indicios y criterios para valorar cuando un mensaje o actualización puede considerarse de una u otra estrategia.

FIGURA 5  
Indicios para la clasificación de mensajes por tipo de estrategia

RELACIONAL	SERVICIO	MARCA	VENTAS
Solicita la <b>opinión o participación de los usuarios</b> (ej: encuestas sobre productos)	Responde <b>dudas de clientes y público</b> <b>Atiende quejas</b>	Muestra <b>actividad o resultados</b> de la compañía	<b>Muestra y describe producto</b> con intenciones comerciales
Persigue mantener el <b>contacto con la comunidad</b>	<b>Emite mensajes</b> de utilidad práctica	Hace <b>eco de referencias</b> de terceros	Se hace énfasis en el <b>precio</b>
Persigue obtener datos de personas para <b>mejor conocimiento o incluso alimentar una base de datos</b>		Utiliza la <b>imagen de celebridades o líderes carismáticos</b>	Comunica <b>descuentos o promociones</b>
		Transmite los <b>valores diferenciales</b> de la marca	Promueve la <b>compra</b> de manera directa o incentivada
		Comunica <b>actividades/acciones de RSC</b> (Responsabilidad Social Corporativa)	
		<b>Resalta características de su marca</b> con un enfoque no necesariamente a ventas	

### 3. Desarrollo de la metodología

Somos conscientes de que estas cuatro estrategias pueden evolucionar en el tiempo y tornarse más complejas. Por ejemplo, dentro del objetivo “relacional” el de captura de datos y mejora de la información de usuario podría constituir un quinto eje por sí sólo. No obstante, por el momento, con el objeto de facilitar esta operativa se ha optado por esta primera propuesta de sólo 4 grandes opciones.

Tras consensuar estos cuatro tipos básicos de estrategia, **lo primero que haremos será analizar las acciones de cada agente en los canales que hemos seleccionado.** Para cada una de las actualizaciones, post, videos, etc. que encontremos en esos canales tenemos que hacernos la siguiente pregunta; *¿con este mensaje, post, vídeo, actualización, mensaje, etc. el agente qué objetivo persigue teniendo en cuenta las cuatro estrategias tipo existentes?* Es decir, el tipo de reflexión que tiene que hacer el investigador es: qué pretende con esta actualización de Twitter, (por ejemplo) el agente ¿dar un servicio al usuario? ¿generar una imagen de marca más potente?, ¿incrementar las ventas? o ¿construir relaciones con los clientes y usuarios potenciales? Una vez decidido el tipo de estrategia al que obedece el mensaje, éste se clasifica y contabiliza como perteneciente a una determinada estrategia y así se van analizando los mensajes hasta terminar con todos ellos para todos los agentes en todos los canales.

Una decisión importante a tomar es durante cuánto tiempo se va a analizar la actividad de los agentes. No es posible determinar cuál es el marco temporal óptimo para todo tipo de situaciones. Esto depende, entre otras cosas, de los recursos de investigación de los que dispongamos en el estudio, o del nivel de actividad de los agentes. En general, el marco temporal que se ha demostrado como aceptable en nuestra experiencia oscila entre los 15 días y el mes.

Como siempre con un ejemplo es más sencillo visualizar el trabajo a realizar. En la siguiente figura hemos recogido un ejemplo muy sencillo en el que estamos haciendo el análisis para ocho agentes en dos canales sociales, Facebook y Twitter. Una vez analizados todos los mensajes el resultado sería el siguiente:

FIGURA 6

#### Análisis de la actividad clasificada por tipo de estrategia (ejemplo)

MARCA	FACEBOOK			
	Servicio	Marca	Ventas	Relacional
Agente 1	41	25	2	73
Agente 2	92	4	15	27
Agente 3	11	3	2	30
Agente 4	94	5	0	32
Agente 5	23	4	1	189
Agente 6	145	3	1	13
Agente 7	14	2	2	70
Agente 8	0	0	0	0
Agente 9	5	3	1	2
Agente 10	0	0	0	0
<b>Total sector</b>	<b>425</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>436</b>

CONTINÚA EN LA PÁG. SIGUIENTE

FIGURA 6 (CONTINUACIÓN)

**Análisis de la actividad clasificada por tipo de estrategia (ejemplo)**

VIENE DE LA PÁG. ANTERIOR

MARCA	TWITTER			
	Servicio	Marca	Ventas	Relacional
Agente 1	17	44	4	49
Agente 2	37	15	24	66
Agente 3	3	20	10	36
Agente 4	160	31	27	19
Agente 5	15	7	5	42
Agente 6	0	4	24	11
Agente 7	6	5	2	13
Agente 8	0	0	0	0
Agente 9	0	1	0	1
Agente 10	2	9	1	3
<b>Total sector</b>	<b>240</b>	<b>136</b>	<b>97</b>	<b>240</b>

Interpretando estos datos diríamos que después de analizar todos los mensajes de Facebook hemos llegado a la conclusión que, para el Agente1, 41 de ellos estaban dirigidos a construir una estrategia de servicio, 25 a desarrollar la imagen de marca, 2 al incremento en ventas y 73 a afianzar la relación con clientes y usuarios.

Lógicamente no existe una fórmula concreta para determinar a qué tipo pertenece cada mensaje. En este punto la subjetividad del investigador juega su papel. No obstante, en un intento por homogeneizar los criterios los consultores de RocaSalvatella comparten una serie de indicios (ya enunciados un poco más arriba) que indican o al menos dan pistas de cómo agrupar todos estos mensajes (ver Figura 5 para recordar los indicios por estrategia).

Una vez tenemos todos los mensajes clasificados pasamos al **segundo de los pasos**, que consiste en **consolidar los datos mostrando los totales por agente y por la totalidad de los agentes que intervienen en el estudio según el tipo de estrategia**. Siguiendo con el ejemplo numérico anterior:

FIGURA 7

**Análisis de actividad consolidada por agente y tipo de estrategia (ejemplo)**

MARCA	Servicio	Marca	Ventas	Relacional	Total
Agente 1	58	69	6	122	255
Agente 2	129	19	39	93	280
Agente 3	14	23	12	66	115
Agente 4	254	36	27	51	368
Agente 5	38	11	6	231	286
Agente 6	145	7	25	24	201
Agente 7	20	7	4	83	114
Agente 8	0	0	0	0	0
Agente 9	5	4	1	3	13
Agente 10	2	9	1	3	15
<b>Total sector</b>	<b>665</b>	<b>185</b>	<b>121</b>	<b>676</b>	<b>1.647</b>

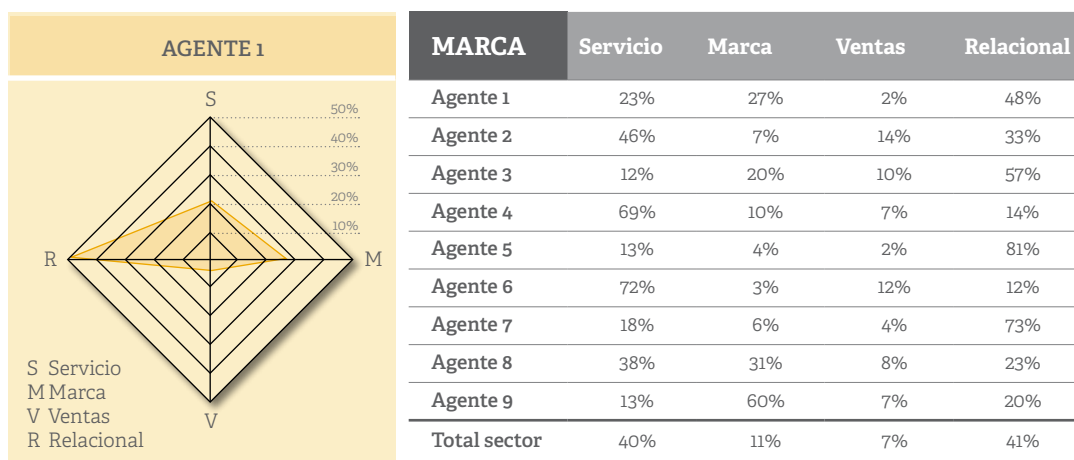
### 3. Desarrollo de la metodología

Los 58 mensajes en la estrategia de servicio del Agente1 provienen de la suma de los 41 que esta estrategia contabilizó en Facebook más los 17 que se identificaron para este agente en Twitter (ver Figura 6).

Con estos datos, acometemos el tercer de los pasos que consiste en calcular la intensidad de cada estrategia para cada uno de los agentes. Para ello debemos calcular el porcentaje que suponen los mensajes por cada tipo de estrategia con respecto al total de los mensajes emitidos por cada agente. Al mismo tiempo podemos obtener el dato correspondiente a la totalidad de los agentes que forman parte del Benchmarking.

Finalmente, resulta conveniente dibujar los resultados en un diagrama como el que exponemos a continuación para una comprensión más clara e intuitiva de la estrategia que está siguiendo un determinado agente.

FIGURA 8  
Intensidad por cada tipo de estrategia por cada uno de los agentes (ejemplo)



En este punto ya hemos alcanzado el primer objetivo; determinar qué tipo de estrategias sigue cada agente y valorar la intensidad de cada una de ellas. En este caso podemos observar que el Agente1 emplea gran parte de su actividad en mensajes que fomentan su relación con el cliente. El servicio y la construcción de marca son objetivos bastante más secundarios y la consecución de ventas es anecdótica. Es decir, podemos aclarar la orientación de este agente en las redes sociales, cuestión que en muchas ocasiones no está clara en muchas empresas e instituciones.

Pasamos ahora al segundo gran objetivo de este apartado de análisis de datos; valorar algunas variables cuantitativas que describen el desarrollo de la estrategia que están desplegando los distintos agentes en el ámbito de los social media.

Para llevar a cabo esta tarea RocaSalvatella ha decidido medir tres variables concretas: esfuerzo, respuesta y audiencia. Veamos por separado el cálculo de cada una de ellas.

### 3. Desarrollo de la metodología

*“En la mayoría de ocasiones será necesario ponderar la participación según su importancia”*

FIGURA 9

#### Cálculo de la variable esfuerzo (ejemplo)

ESFUERZO	Posts FB	Tweets	Total	% Esfuerzo
Agente 1	141	114	255	70%
Agente 2	140	142	282	77%
Agente 3	44	69	113	31%
Agente 4	129	237	366	100%
Agente 5	218	69	287	78%
Agente 6	162	39	201	55%
Agente 7	88	27	115	31%
Agente 8	0	0	0	0%
Agente 9	11	2	13	4%
Agente 10	0	15	15	4%

Comencemos, en primer lugar, por el esfuerzo. Para calcular el esfuerzo que realiza un agente en medios sociales la opción más directa es la de sumar toda la actividad que muestra en ellos. En el ejemplo que venimos utilizando sumamos la cantidad de post publicados en Facebook y la del número de tweets que ha publicado el agente durante el tiempo que haya durado el análisis. Así por ejemplo, en nuestro caso, el esfuerzo del Agente1 es de 255 (ver Figura 9). Además de estas dos acciones otros elementos que se podrían contabilizar (si estos canales formaran parte del ámbito de estudio) serían; posts en Google+, videos en Youtube, videos en Vimeo, presentaciones y/o documentos en Slideshare, presentaciones y/o documentos en Scribd, fotos en Flickr o también respuestas realizadas por el propio agente a comentarios recibidos en los diferentes canales.

*“Habría que relativizar el esfuerzo calculado como suma de la actividad en los medios sociales con el tamaño de la empresa medido en facturación, número de empleados, o algún otro factor asociado a su tamaño”*

Pero es necesario, en nuestra opinión, hacer algunas reflexiones sobre la validez del dato calculado de esta manera. En primer lugar, en la mayoría de ocasiones será necesario ponderar la participación según su importancia (desde el punto de vista del esfuerzo requerido por el agente). Es decir, no es lo mismo publicar un tweet que crear y publicar un vídeo, o una presentación en SlideShare. En el caso que estamos siguiendo hemos considerado que un post en Facebook requiere el mismo esfuerzo que un tweet, por lo que no creemos necesario aplicar ninguna ponderación. Sin embargo si añadimos un tercer canal al ámbito de estudio, por ejemplo videos en YouTube, deberíamos aplicar una ponderación, multiplicando cada unidad de participación por un factor corrector superior a la unidad, de forma que aumentáramos el valor de cada vídeo colgado en este canal.

Otro elemento que no deberíamos perder de vista es el tamaño del agente. Lógicamente, una gran empresa tiene la capacidad de movilizar más esfuerzos porque tiene más recursos y, quizás, un mayor número de cosas que contar. Desde este punto de vista habría que relativizar el esfuerzo calculado como suma de la actividad en los medios sociales con el tamaño de la empresa medido en facturación, número de empleados, o algún otro factor asociado a su tamaño. No obstante

### 3. Desarrollo de la metodología

existen una serie de situaciones que aconsejan no utilizar esta normalización; en primer lugar cuando el dato sea complejo o muy costoso de obtener ya que puede llevar (siempre según nuestra experiencia), a la parálisis por el análisis. En segundo lugar cuando los agentes involucrados en el estudio sean de un tamaño similar: en este caso no resulta rentable buscar el dato por no ser un elemento distorsionador importante. Y en tercer lugar cuando independientemente de la validez de la comparación lo que queramos resaltar sea quiénes son los que más cantidad de participación acumulan ya que los consideramos como la mejor opción de aprendizaje. Es decir, en este último contexto nos acogemos al número absoluto como vía de identificar a aquel agente que más cosas nos puede enseñar independientemente de su tamaño. En resumen, el no utilizar el tamaño como factor de ponderación se justifica por el hecho de no querer realizar un ejercicio de medición de “quién sale mejor en la foto”, es decir de medición de la eficiencia, sino de quién puede dar más pistas sobre qué acciones se pueden implementar.

En cualquier caso, finalmente para cada agente tendremos una columna que muestre el esfuerzo total realizado en los medios sociales (ponderada o no por el tipo de participación y el tamaño del agente). Para acabar con esta parte del análisis relativizamos cada uno de esos totales dividiéndolo por el total de participación más alto entre todos los agentes lo que da lugar a la última columna de la Figura 9. Con esta última operación queremos hacer más intuitivo y fácil de asimilar el grado de esfuerzo que realiza cada agente con respecto a los demás, además de facilitar su representación gráfica como veremos más adelante.

---

*“No es lo mismo que un usuario responda a un post en Facebook con un “Like” que escribiendo un comentario”*

**Analizamos ahora la respuesta obtenida.** Con esta variable lo que queremos destacar es que gran parte de la eficacia de una acción en los medios sociales viene marcada por el nivel en cantidad y calidad de respuesta de sus públicos. Como se puede observar en este caso hemos introducido desde el primer momento el matiz de la calidad de la respuesta. Es decir, no es lo mismo que un usuario responda a un post en Facebook con un “Like” que escribiendo un comentario. La segunda acción implica un mayor compromiso por parte del usuario y por lo tanto a la hora de calcular la respuesta su valor debe ser superior al de un “Like”. En este caso de la variable respuesta la pertinencia de ponderar la participación en este sentido nos ha parecido más necesaria que en el caso de la variable esfuerzo, ya que la variabilidad de lo que puede suponer participar con unas acciones u otras nos parece bastante mayor. Nuestra experiencia en medios sociales nos ha llevado a establecer unos baremos para ponderar las distintas formas de respuesta que puede mostrar un usuario en distintos medios sociales (ver Figura 10). Lógicamente, estos criterios están en constante revisión para incluir nuevos canales o reevaluar el peso específico de cada acción. También conviene matizar que en este punto en su mayoría, las respuestas vienen inducidas por la actividad de la marca y no tanto la respuesta espontánea que se podría medir en términos de menciones a una marca o de enlaces a su web. Esperamos avanzar en esta dirección en próximas versiones de esta metodología.



FIGURA 10

### Baremos para la ponderación de la respuesta de los usuarios en medios sociales

MEDIOS SOCIALES	Baremo	MEDIOS SOCIALES	Baremo
FB Comments	1	G+ +1	0,2
Likes	0,2	G+ shares	0,5
Veces compartido (FB)	0,5	Slideshare comments	1
Menciones (Twitter)	1	Slideshare favorite	0,2
RT's	0,5	Scribd comments	1
G+ comments	1	Scribd shares	0,5
Comentarios blog	1	Flickr comments	0,2
Page Rank	1	Flickr favorite	0,2
YT comments	1	Youtube views	0,2
YT Likes	0,2	Vimeo views	0,2
YT Dislikes	0,2	Slideshare views	0,2
Vimeo Likes	0,2	Scribd views	0,2
Vimeo Comments	1	Flickr views	0,2

Además de por el compromiso en la respuesta, en este caso también podrían existir otras variables con las que ponderar el resultado de la suma de los distintos comentarios, "Likes", menciones, etc. Una primera podría ser nuevamente el tamaño ya que parece lógico que a mayor exposición de marca o más presencia en el mercado, las posibilidades de que los ciudadanos hagan referencia a ese agente se incrementen. La variable esfuerzo también parece tener su importancia en este contexto, ya que a mayor número de contenidos compartidos por el agente, más cantidad de respuestas debería obtener. Otro elemento esencial es el tamaño de la audiencia (que será objeto de análisis a continuación) ya que a mayor número de seguidores en las redes sociales más posibilidad de obtener *feed-back*... En definitiva, son muchas las variables que podríamos utilizar para ponderar la cantidad de respuesta que recibe un agente. El riesgo de utilizar estos datos para relativizar el total de la respuesta es que no estamos nada seguros de cuáles de ellos tienen incidencia real, y hasta qué punto, y cuáles no. En todo caso, el investigador deberá valorar la pertinencia de incluir estos baremos considerando lo que se gana, o pierde, en la calidad de la medición y lo que se dificulta el proceso por sumar complejidad y esfuerzo al estudio. El no incluir ninguna de estas variables de ponderación (salvo la ya mencionada como imprescindible relacionada con el compromiso en la participación) sugiere que lo que el investigador está subrayando es la cantidad de respuesta y no tanto su eficiencia a la hora de obtenerla. Esta decisión se basaría en la idea de que en una mayor cantidad de respuesta se podrían encontrar más pistas para mejorar nuestra estrategia en este sentido. En un examen a posteriori más en profundidad ya se podrían valorar las razones por las que un agente está obteniendo buenos resultados en esta variable y si ello es significativo a la hora de valorar la buena práctica.

*“La variable esfuerzo también parece tener su importancia en este contexto, ya que a mayor número de contenidos compartidos por el agente, más cantidad de respuestas debería obtener”*

### 3. Desarrollo de la metodología

Otro elemento que es preciso tener en cuenta a la hora de reflexionar sobre esta variable es que las respuestas del público pueden ser positivas, negativas o neutras. Es muy interesante contar con este dato, pero no es nada fácil determinar objetivamente las condiciones para categorizar en este sentido la participación, y las plataformas software que ofrecen estos análisis nos parecen aún poco fiables (dificultad de interpretar la ironía, la metáfora, la contextualización de las frases...), todo ello nos aboca a que realizar este tipo de análisis conlleva un trabajo intenso por parte de los investigadores.

Siguiendo con nuestro ejemplo, en la siguiente figura se muestra el cálculo de la variable respuesta para los canales elegidos en el ámbito de la investigación (Facebook y Twitter). En este caso también relativizamos cada uno de esos totales dividiéndolo por el total de respuesta más alto entre todos los agentes. Recordamos que con esta última operación queremos hacer más intuitivo y fácil de asimilar el grado de esfuerzo que realiza cada agente, además de facilitar su representación gráfica como veremos más adelante.

FIGURA 11  
**Cálculo de la variable respuesta (ejemplo)**

RESPUESTA	FB Comments	FB Likes	Menciones	RT's	Total	% Respuesta
Agente 1	151	3.227	210	40	1.026	50%
Agente 2	117	1.645	1582	49	2.053	100%
Agente 3	23	199	70	13	139	7%
Agente 4	59	1.773	540	33	970	47%
Agente 5	63	548	23	10	201	10%
Agente 6	132	3.399	24	2	837	41%
Agente 7	89	1.572	96	8	503	25%
Agente 8	0	0	0	0	0	0%
Agente 9	6	48	0	0	16	1%

Dentro del segundo gran objetivo del análisis orientado a valorar el desarrollo de la estrategia, pasamos ahora a explicar cómo realizamos el cálculo de la tercera de las variables: la audiencia.

La audiencia de un agente se calcula a través de la suma de seguidores, followers y suscriptores en plataformas como Facebook, Twitter, Google+, Flickr, Youtube, Flickr, Vimeo, Slideshare, Scribd, LinkedIn, etc.

No obstante, una vez más, es preciso pensar en la ponderación de este cálculo. De nuevo, el tamaño o el nivel de esfuerzo realizado son variables a tener en cuenta. Es decir, podemos pensar que para una empresa de gran tamaño, por ejemplo, es más sencillo tener más audiencia aunque sólo sea porque normalmente es más conocida entre el público. Otra alternativa es la de aplicar un baremo a los datos en función de la penetración de cada medio social en el sector o conjunto de

*“La audiencia de un agente se calcula a través de la suma de seguidores, followers y suscriptores en plataformas”*

### 3. Desarrollo de la metodología

empresas que se estén analizando. Esto es, imaginemos un sector donde LinkedIn es una red de gran importancia. No obstante, por la penetración en la sociedad de Facebook es muy probable que el número de seguidores en términos absolutos en Facebook sea mayor para todos los agentes. Los miles de seguidores en esta segunda red eclipsarían de alguna manera el número más modesto de ellos en la primera. Sin embargo, cualitativamente los segundos son más valiosos. Por lo tanto, deberíamos aplicar una corrección en los datos favoreciendo la importancia de los seguidores en LinkedIn a través de un multiplicador. No obstante, una vez más, la pertinencia de aplicar este baremo depende mucho de la situación o sector a analizar.

Reiteramos lo dicho hasta ahora, es el juicio del investigador, quien valorando el coste que requiere introducir estos datos en el estudio y el tipo de resultados que le interesa observar, quien lo que determinar la conveniencia o no de hacerlo.

Siguiendo con el ejemplo que estamos utilizando durante todo el documento, vemos en la siguiente figura los resultados para el cálculo de la audiencia (sin aplicar ningún tipo de ponderación). En este caso también hemos dividido el valor obtenido por el total de respuesta más alto entre todos los agentes. Recordamos que con esta última operación queremos hacer más intuitivo y fácil de asimilar el grado de esfuerzo que realiza cada agente, además de facilitar su representación gráfica como veremos más adelante (ver Figura 13).

FIGURA 12

#### Cálculos de variable audiencia (ejemplo)

AUDIENCIA	FB Fans	Tw Followers	Total	% Audiencia
Agente 1	23.226	2.148	25.374	14,75%
Agente 2	60.471	4.032	64.503	37,49%
Agente 3	1.821	814	2.635	1,53%
Agente 4	101.701	4.001	105.702	61,43%
Agente 5	8.871	352	9.223	5,36%
Agente 6	171.635	429	172.064	100%
Agente 7	9.544	730	10.274	5,97%
Agente 8	751	0	751	0,44%
Agente 9	674	175	849	0,49%
Agente 10	0	4.638	4.683	2,72%

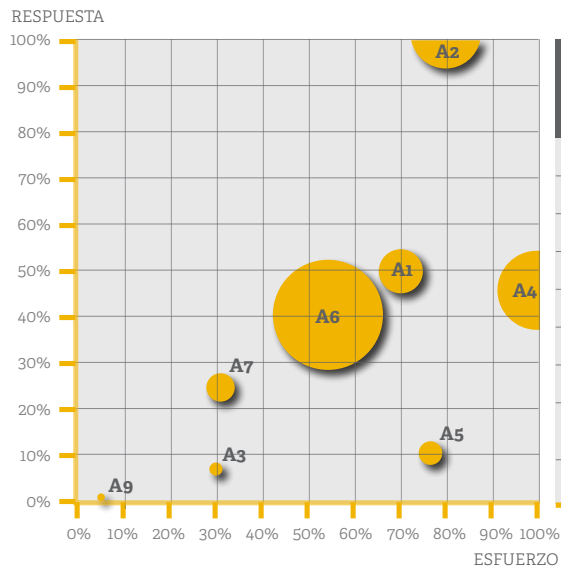
Una vez calculadas las tres variables: esfuerzo, respuesta y audiencia, ya sólo nos queda representarlas de manera gráfica de forma que su asimilación sea más intuitiva. Para ello creamos un gráfico cuyo eje horizontal muestra el dato del esfuerzo y el vertical la respuesta obtenida. Con esas coordenadas situamos a cada agente en el gráfico según sus resultados con un punto cuyo grosor esté en función del dato de audiencia. Es decir, a mayor audiencia el punto que representa a un agente es mayor. Al mismo tiempo, con la intención de dar más significa-

### 3. Desarrollo de la metodología

ción al gráfico, hemos añadido al dato de la audiencia un desglose que indica, en términos porcentuales, de dónde proviene dicha audiencia. Con todo ello podemos dibujar ya el gráfico de desarrollo de la estrategia que se puede observar en la Figura 13.

FIGURA 13

#### Gráfico de desarrollo de la estrategia (ejemplo)

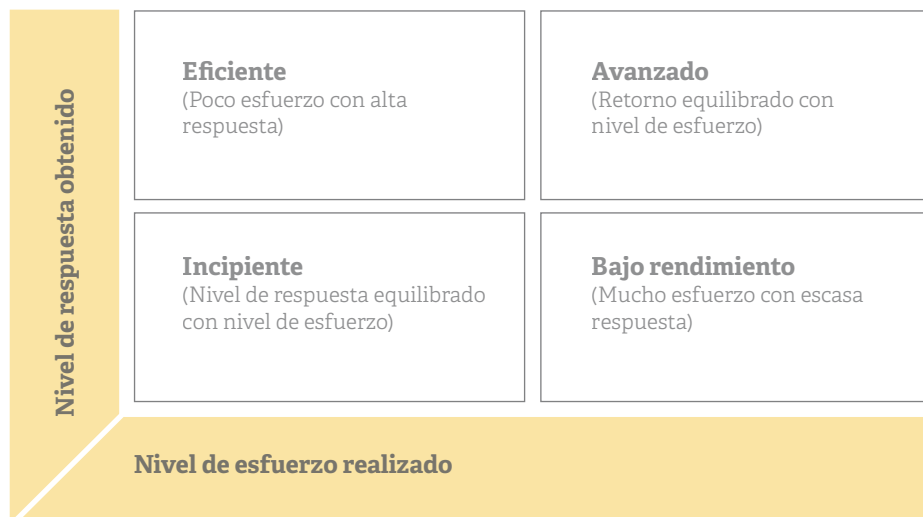


MARCA	FB Fans	Tw Followers
Agente 1	91,53%	8,47%
Agente 2	93,75%	6,25%
Agente 3	69,11%	30,89%
Agente 4	96,21%	3,97%
Agente 5	96,18%	3,82%
Agente 6	99,75%	0,25%
Agente 7	92,89%	7,11%
Agente 8	sin presencia	sin presencia
Agente 9	79,39%	20,61%

A la hora de facilitar la comprensión de los resultados procedentes de este gráfico puede ser útil utilizar el esquema clarificador que se presenta en la Figura 14 ya que puede ayudar a captar mejor las ideas principales que de él se derivan.

FIGURA 14

#### Esquema de clasificación para el desarrollo de la estrategia



### 3. Desarrollo de la metodología

Nos encontramos al final de este apartado de análisis de datos, que intenta explicar paso a paso todos los elementos del modelo de estudio que plantea esta metodología. En él hemos visto cómo calculamos el tipo de estrategia en medios sociales que sigue un agente a través de un análisis cualitativo de información, y en una vertiente más cuantitativa:

- ▶ **la intensidad de la apuesta** por dicha estrategia (el esfuerzo que aplica a su consecución)
- ▶ **la respuesta** que está obteniendo por parte del público
- ▶ **y el nivel de audiencia** que ha sido capaz de congregarse.

Además, hemos planteado posibles formas de representación gráfica de los datos que ayuden a su asimilación.

#### Soportes para la reflexión

Como hemos reiterado en más de una ocasión en este documento, el análisis de posicionamiento no puede quedarse en una mecánica de comparación. Todo el esfuerzo de recogida y análisis de datos debe tener como colofón **la emergencia de una serie de ideas que permitirán una formulación estratégica posterior mucho más eficaz y eficiente**. Realmente, no es posible formular vías objetivas y sistemáticas para este punto pero sí que nos atrevemos a **proponer una serie de soportes para la reflexión que puede facilitar este proceso creativo**.

En primer lugar, el equipo investigador debe extraer una serie de conclusiones genéricas de los datos. Se trata de enmarcar el análisis en los aspectos que más sobresalen; qué nivel de uso general tienen los canales, qué tipos de mensajes se envían principalmente a través de ellos, qué tipos de público acuden a los medios analizados, repaso de los principales indicadores destacando los datos más sobresalientes, destacar el desempeño de alguno de los agentes, etc. Se trata, en definitiva, de que cualquier persona que no haya participado en el estudio pueda comprender de manera sintética qué rasgos principales ha mostrado el análisis para el ámbito seleccionado. Esta labor de síntesis obliga al investigador también a profundizar y reflexionar sobre los datos con más detenimiento.

Un segundo elemento de reflexión estaría relacionado con un posible replanteamiento de la estrategia en medios sociales de la empresa. La idea de este punto es que el agente tenga más claro qué tipo de estrategias está desarrollando en la actualidad y con qué intensidad, lo sepa contextualizar en el ámbito de su sector y que le facilitemos, en lo posible, la decisión sobre qué estrategia podría fortalecer y cuáles, llegado el caso, debilitar.

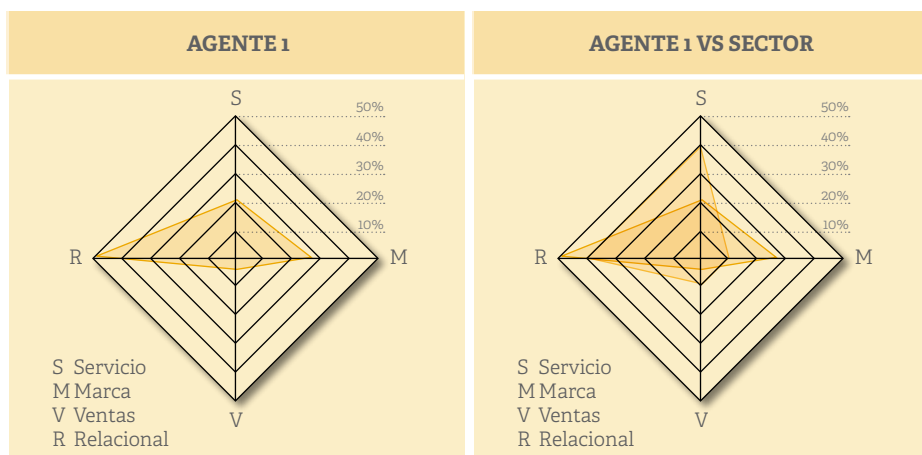
Para ello comenzamos comparando la estrategia en medios sociales de la empresa objeto del estudio con el resto del sector:

---

*“Todo el esfuerzo de recogida y análisis de datos debe tener como colofón la emergencia de una serie de ideas que permitirán una formulación estratégica posterior mucho más eficaz y eficiente.”*

FIGURA 15

**Comparativa con el sector de la estrategia en medios sociales de un agente**



De estos gráficos podemos deducir, por ejemplo, que el Agente1 tiene una desventaja en el terreno de los servicios, es decir, sus competidores están utilizando los medios sociales para dar un servicio a sus clientes y el Agente1 no lo hace pudiendo ser un factor negativo a ojos de éstos. Por otro lado, viendo que el sector prácticamente no tiene actividad en el terreno de las ventas, quizás pueda ser una oportunidad de diferenciación centrarse en usar las redes sociales con este propósito. En todo caso, estos son sólo ejemplos del tipo de ideas y reflexiones a las que nos debe llevar una figura como la anterior. En función del tiempo que se quiera emplear se puede ampliar el estudio añadiendo comparativas del Agente1 con cada uno de sus competidores o comparativas entre todos y cada uno de los agentes y el sector. En definitiva, muchas posibilidades que el equipo investigador deberá valorar y seleccionar. Conviene resaltar que la información que proviene de este análisis no es la única a tomar en consideración: hay que incorporar aspectos como los objetivos generales del agente, la disponibilidad y naturaleza de los recursos de que dispone, etc.

A continuación podemos crear una clasificación de los agentes en función del nivel de intensidad que dedican a cada estrategia (ver Figura 16). La idea es que si pensamos que debemos hacer más cosas, siguiendo con el ejemplo anterior, en las estrategias de servicio y de ventas podamos saber cuáles de nuestros competidores en el estudio son más activos en ambos propósitos de forma que podamos monitorizar su actividad en busca de buenas prácticas. De hecho, con los datos que se muestran a continuación podemos constatar que el Agente 6 puede ser especialmente interesante de seguir ya que se sitúa en posiciones altas tanto en la estrategia de servicio como de ventas.

FIGURA 16

### Clasificación de los agentes en función de la intensidad estratégica (ejemplo)

MARCA	Servicio	MARCA	Marca	MARCA	Ventas	MARCA	Relación
Agente 6	72%	Agente 9	60%	Agente 2	14%	Agente 5	81%
Agente 4	69%	Agente 8	31%	Agente 6	12%	Agente 7	73%
Agente 2	46%	Agente 1	27%	Agente 3	10%	Agente 3	57%
Agente 8	38%	Agente 3	20%	Agente 8	8%	Agente 1	48%
Agente 1	23%	Agente 4	10%	Agente 4	7%	Agente 2	33%
Agente 7	18%	Agente 2	7%	Agente 9	7%	Agente 8	23%
Agente 9	13%	Agente 7	6%	Agente 7	4%	Agente 9	20%
Agente 5	13%	Agente 5	4%	Agente 1	2%	Agente 4	14%
Agente 3	12%	Agente 6	3%	Agente 5	2%	Agente 6	12%

Finalmente, a la hora de replantearnos la estrategia en medios sociales podemos desarrollar una matriz de lecturas estratégicas como la que se puede observar en la Figura 17 que sea un resumen ágil de datos y perspectivas que ya han ido saliendo (siguiendo el ejemplo anterior).

FIGURA 17

### Matriz de lecturas estratégicas (ejemplo)

TIPO DE ESTRATEGIA	Intensidad	Coherencia con la estrategia global de la empresa	Intensidad Sector	Lectura Estratégica
Ventas	2%	Baja, ya que la empresa está inmersa en una estrategia de crecimiento	7%	Oportunidad a aprovechar
Servicios	23%	Baja, ya que el servicio al cliente debe ser un distintivo de la compañía	40%	Debilidad a superar
Relación	48%	En la estrategia de la empresa no existe una referencia expresa al aspecto relacional	41%	Exceso de intensidad, rebajar la actividad
Marca	27%	Coherente, ya que sin ser un aspecto fundamental la construcción de marca es importante	15%	Mantener o retroceder levemente para favorecer el esfuerzo en otras estrategias

### 3. Desarrollo de la metodología

Un tercer elemento de análisis consiste en identificar qué casos pueden monitorizarse para mejorar la respuesta y audiencia que obtenemos con nuestro esfuerzo.

Para la comparativa de la variable esfuerzo se propone analizar no sólo quién hace más esfuerzo en general, sino en concreto para cada una de las estrategias posibles. Con los datos de las Figuras 7 y 9 podemos crear fácilmente la siguiente tabla:

FIGURA 18

#### Datos de esfuerzo para las estrategias de ventas y servicio (ejemplo)

MARCA	Ventas		MARCA	Servicio	
	Intensidad	Esfuerzo		Intensidad	Esfuerzo
Agente 2	14%	39	Agente 4	69%	254
Agente 4	7%	27	Agente 6	72%	145
Agente 6	12%	25	Agente 2	46%	129
Agente 3	10%	12	Agente 1	23%	58
Agente 1	2%	6	Agente 5	13%	38
Agente 5	2%	6	Agente 7	18%	20
Agente 7	4%	4	Agente 3	12%	14
Agente 8	8%	1	Agente 8	38%	5
Agente 9	7%	1	Agente 9	13%	2

Así podemos pensar que en el ámbito de la estrategia de ventas no existen muchas posibilidades de capturar muchas ideas de acción de nuestros competidores y que quizás el desarrollo de esta estrategia requiera recoger buenas prácticas de agentes externos a nuestro sector. Sin embargo, en la estrategia de servicio tenemos una serie de competidores con mucha actividad de los que podemos absorber muchas formas de desarrollar prácticas en los medios sociales. Los agentes 4 y 6 son especialmente relevantes ya que no sólo dedican un esfuerzo importante al servicio del usuario sino que la intensidad de esta estrategia es alta en ellos también, lo que indica que de forma relativamente sencilla vamos a poder entresacar buenas prácticas a partir de la observación. Además los anteriores datos nos están indicando que tenemos mucho margen de mejora en la estrategia de servicio tanto en términos de intensidad como de esfuerzo para ponernos al nivel de nuestros competidores. Si acudimos nuevamente a las Figuras 8 y 9 podremos observar también que, en comparación con otros agentes, nuestro esfuerzo en la estrategia relacional es quizás excesivo y que de ahí podríamos derivar actividad hacia otras estrategia que parecen interesantes como el servicio y las ventas.

La recogida de datos que se propone en este estudio no permite hacer un análisis tan “fino” con los datos de respuesta y audiencia. En el primero de ellos, porque valorar a qué tipo de mensaje (de servicio, de ventas, de relación o de marca) está respondiendo cada una de las respuestas que recibe un agente resulta muy costoso al ser un proceso manual difícil de automatizar. En el caso de la audiencia, realmente resultaría imposible saber qué parte de la audiencia de un agente se



### 3. Desarrollo de la metodología

debe a una estrategia de un tipo u otro. Este dato requeriría la pregunta directa a los seguidores de un agente, tarea que por su complejidad queda descartada excepto que optemos por activar técnicas de encuesta.

Siguiendo con nuestro ejemplo, en la siguiente tabla mostramos la respuesta y la audiencia de cada agente ordenadas por el esfuerzo que realizan en la estrategia de servicio, que como hemos visto es la que más nos interesa y de la que más provecho podemos sacar en este ejemplo. Para obtener los datos necesitaremos consultar las Figuras 12 y 13.

FIGURA 19  
**Comparativa de la respuesta y la audiencia entre los agentes (ejemplo)**

MARCA	Esfuerzo	Intensidad	Respuesta	Audiencia
Agente 4	254	69%	970	105.702
Agente 6	145	72%	837	172.064
Agente 2	129	46%	2.053	64.503
Agente 1	58	23%	1.026	25.374
Agente 5	38	13%	201	9.223
Agente 6	20	18%	503	10.274
Agente 7	14	12%	139	2.635
Agente 8	5	38%	16	849
Agente 9	2	13%	237	4.683

De la anterior figura podemos observar que la labor del Agente6 está dando muy buenos frutos ya que rentabiliza muy bien su esfuerzo en respuesta y audiencia. El hecho de que la intensidad en la estrategia servicio sea alta nos puede dar pistas de que esas respuestas y esa audiencia están relacionadas con los mensajes de servicio. No obstante, reiteramos que esta conclusión no puede validarse objetivamente al no tener los datos precisos.

Un cuarto elemento que quisiéramos incorporar es un cierto esquema básico de las cuestiones más concretas y tácticas en las que deberíamos fijarnos para monitorizar esos casos de agentes identificados como útiles para extraer buenas prácticas e ideas de actividad (en nuestro ejemplo el Agente6 parece ser un buen candidato). Sin ser exhaustiva una lista podría ser la siguiente:

- ▶ **Líneas editoriales;** ¿Qué tipo de contenido comparte el agente? ¿Qué distintas líneas temáticas podemos identificar? ¿Cuánto contenido publica? ¿Quiénes parecen ser los creadores de dichos contenidos? ¿Realiza periódicamente campañas especiales de algún tipo?
- ▶ **Gestión de los canales;** ¿Es el propio agente quien gestiona sus canales? ¿Utilizan algún tipo de usuario corporativo? ¿Se identifica la voz singular de algún Community Manager? ¿La publicación está dispersa entre un número amplio

### 3. Desarrollo de la metodología

de personas del agente? ¿Existe algún tipo de código, guía, normativa, etc. que marque las directrices de publicación del agente?

- ▶ **Reacción:** ¿Cómo reacciona el agente ante las críticas en la red? ¿y ante los elogios? ¿y ante las peticiones? ¿Parece existir algún protocolo por si surgiera un conflicto? ¿Se contesta rápido a los mensajes de las personas?
- ▶ **Tono;** ¿Qué tipo de tono utiliza el agente; cercano; institucional, adaptado al público objetivo? ¿Existen diferentes formas de comunicar en función de los canales, de los públicos, de las líneas editoriales?
- ▶ **Comunidad;** ¿Existe cierta percepción de comunidad en los canales del agente? ¿Es posible identificar una serie de usuarios que resulta más activos y prescriptores del agente? ¿El agente “cuida” de manera especial a algunos de sus seguidores? ¿existen conversaciones entre los usuarios en los propios espacios del agente sin que intervenga expresamente éste?

En resumen, en esta fase de soportes para la reflexión hemos intentado acercar al lector una serie de pautas para facilitar una lectura más productiva de los datos. No hay que olvidar que sin conclusiones útiles para orientar decisiones y nuevas acciones, esta labor de análisis de posicionamiento carece de sentido.

## 4. Sobre RocaSalvatella

*“Especialistas en la transformación digital de los negocios”*

### Más información

www.rocasalvatella.com  
info@rocasalvatella.com  
Barcelona +34 93 544 24 02  
Madrid +34 91 523 73 51

### Las metodologías de RocaSalvatella

La publicación de “Análisis de Posicionamiento Sectorial en Redes Sociales” se enmarca en el esfuerzo de RocaSalvatella por explicar y compartir las herramientas y metodologías que utiliza en el desempeño de sus actividades de consultoría estratégica.

Compartimos y abrimos, bajo licencia Creative Commons (CC 3.0 by-nc-sa), nuestras metodologías a profesionales, académicos y clientes interesados en las herramientas de trabajo que se utilizan en proyectos de estrategia digital.

### Sobre RocaSalvatella

Consultoría estratégica especializada en la transformación digital de los negocios.

Fundada en 2008, con oficinas en Barcelona y Madrid, presta sus servicios a grandes empresas de múltiples sectores acompañando a sus directivos en los retos que comporta la digitalización detectando las oportunidades, entendiendo la organización y su cultura, organizando la actividad y orientándola a resultados medibles.

**Expertos en la transformación digital de los negocios:** La digitalización afecta a todos los sectores de actividad económica, creando nuevas relaciones, nuevas oportunidades y llegando incluso a redefinir el modelo de negocio de algunas industrias. Entender el cambio digital, su tempo y sus consecuencias es crítico para el futuro de las organizaciones.

**Orientados a resultados:** El resultado de incorporar lógicas digitales no se mide con nuevos indicadores como el número de fans, sino con la métrica propia de cada negocio: unidades vendidas, registros captados en base de datos, descenso de morosidad en cliente, tiempos de respuesta en atención al cliente, etc.

**Explorando las oportunidades digitales:** Internet, como tecnología y como espacio de actividad, está siendo la mayor fuente de crecimiento y de creación de oportunidades empresariales. Tanto las estrategias de aumento de ventas y acceso a nuevos mercados como las de optimización y reducciones de costes se basan en el correcto uso de conceptos y recursos digitales.

**Entendiendo las organizaciones y su cultura:** La adopción de nuevas soluciones y la gestión del cambio no depende de la tecnología. Acompañamos a los equipos directivos en la correcta comprensión de cómo el hecho digital modifica el negocio y sus áreas funcionales, y aportamos criterio y visión estratégica.

**Resolviendo la estrategia y orientando la ejecución:** Identificada la necesidad, y partiendo de las oportunidades del entorno digital, definimos los planes estratégicos, detallamos los planes de acción, identificamos los perfiles necesarios, evaluamos los costes y construimos los cuadros de mando.

