



# **ESTRATEGIAS DE *SPORT MARKETING ANALYTICS***

MÓDULO 1. BASES DE  
UNA ESTRATEGIA DE  
*MARKETING ANALYTICS*

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## 1.1 Conceptos fundamentales

Cuando hablamos de *estrategia de marketing analytics*, ¿de qué hablamos? Ese es el objetivo de este curso: comprender de manera clara y sencilla de qué se trata este tema, así como poder desarrollar nosotros mismos la manera en que nos resulte posible llevar adelante una estrategia propia y aplicarla a alguno de nuestros proyectos, instituciones o planes de trabajo.

Para ello, debemos comenzar por el principio y sentar las bases de nuestro conocimiento. Es por ello que el objetivo de la lectura en el presente módulo pasa por revisar los elementos teóricos necesarios para desarrollar una estrategia de *marketing analytics*, según se plantea en el objetivo principal del curso. El contenido se presentará en las siguientes formas:

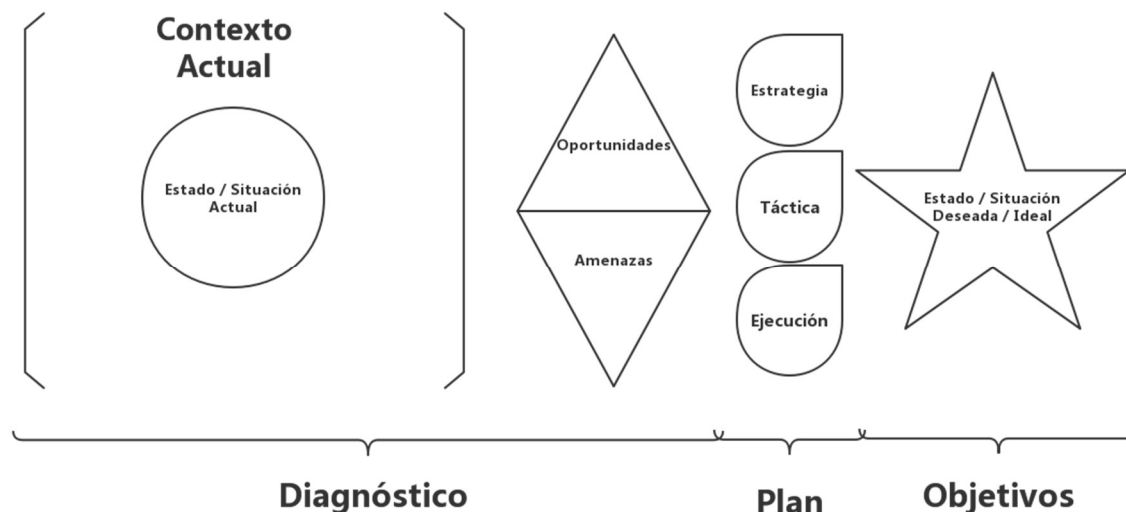
- Definiciones de los conceptos básicos.
- *Frameworks* (marcos o formatos estructurados de análisis): Guías o formatos que facilitan el análisis de una situación o el planeamiento de acciones.
- Procesos recomendados (aquellos utilizados con más frecuencia).

Comencemos entonces trabajando sobre la definición principal de lo que a nosotros nos ocupa en este curso:

**Estrategia:** La estrategia implica desarrollar un plan que nos permita, partiendo desde un estado actual, llegar a un fin determinado.

Nota: Algunos de los conceptos compartidos en esta lectura pueden resultar conocidos para los profesionales del *marketing*. Se los incluye de todas maneras, dado que se considera conveniente su revisión antes de avanzar a temas más complejos.

Figura 1: Representación gráfica de un plan



Fuente: Paz, 2019, p. 96.

Con la estrategia, como vemos en la representación gráfica anterior, se trata de definir una situación deseada y trazar el camino para alcanzarla.

“La estrategia no es simple ni mucho menos obvia. Requiere de creatividad para hallar soluciones originales, audacia para la toma de decisiones y liderazgo para imponer ideas nuevas” (Paz, 2019, p. 16).

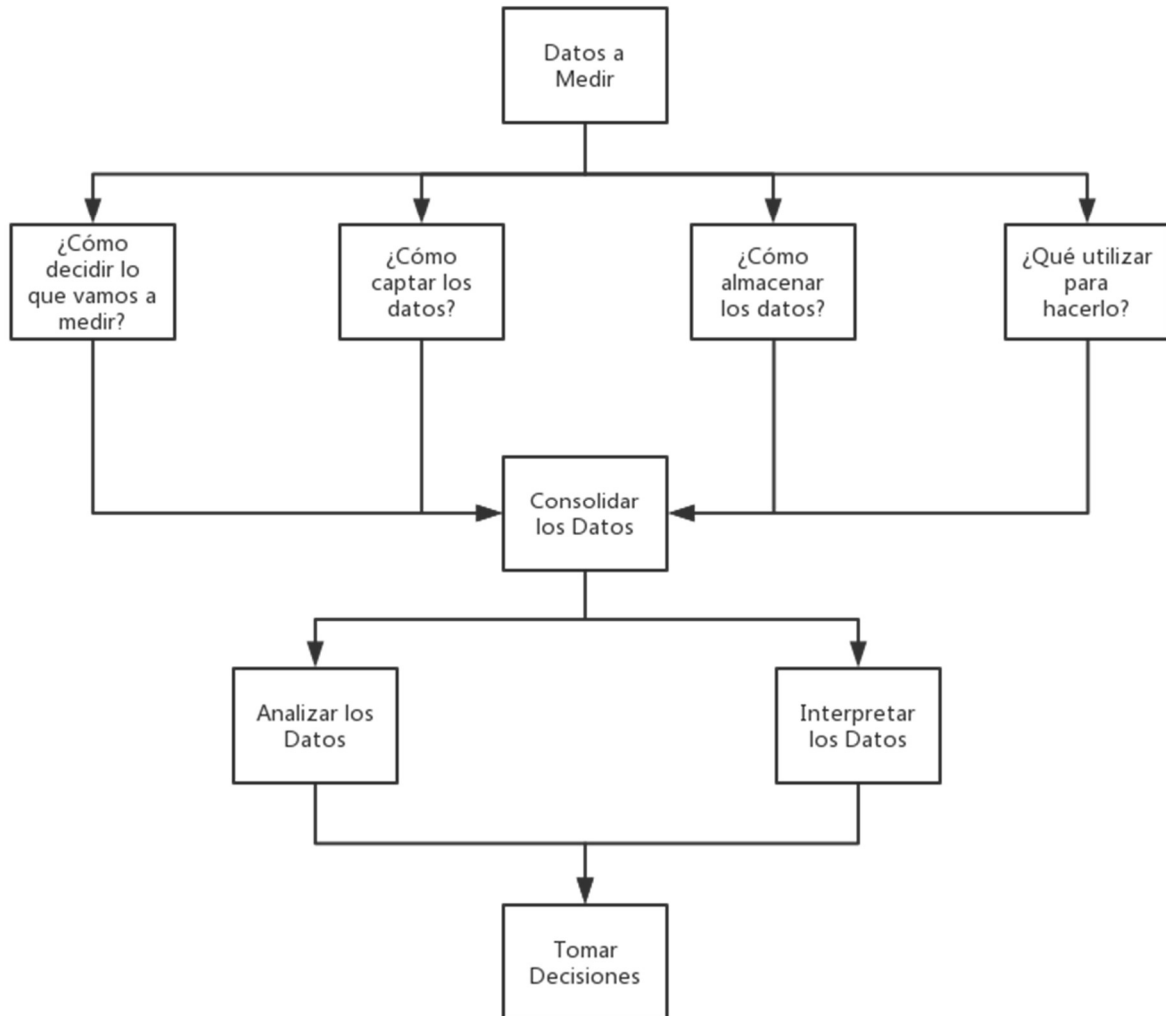
**Marketing:** “El *marketing* es la actividad, *set* de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, en Marketing Accountability Standards Board, s.f., <https://marketing-dictionary.org/m/marketing/>)<sup>1</sup>.

De aquí se desprende entonces que la mayor importancia estará dada en la entrega de valor a los clientes y demás actores de este proceso.

**Analytics:** La analítica, por su parte, es la disciplina que se dedica a examinar de manera detallada una situación, fenómeno o problema para que, a través del conocimiento generado, se puedan tomar decisiones.

<sup>1</sup> Traducción propia.

Figura 2: El proceso de la medición



Fuente: Paz, 2019, p. 101.

En definitiva, entonces, estrategia de *marketing analytics* es:

El descubrimiento y la comunicación de patrones significativos en el análisis de datos de métricas de *marketing*, como tráfico, prospectos, ventas, publicidad, promociones, actividad en la página web, redes sociales y cualquier otra actividad relevante de *marketing* o datos financieros<sup>2</sup>. (American Marketing Association, 2017)

<sup>2</sup> Traducción propia.

Para ello se utilizarán técnicas analíticas o matemáticas, así como la manera de visualizar esa información, con la intención de tomar decisiones que afecten de manera positiva a nuestro negocio o institución.

## 1.1.1 Definición de objetivos

El error más común entre aquellos que se inician en el área de *marketing analytics* es apresurarse a elegir e implementar una herramienta (o varias) y dejar que el proceso, los responsables y las métricas por analizar se decidan por defecto; en síntesis, hacerlo de acuerdo con las posibilidades que las herramientas ofrecen, en vez de tomar estas decisiones nosotros en función de lo que queremos conseguir.

Es por ello que a todos los equipos y profesionales del *marketing* que estén comenzando la implementación de herramientas y procesos de *analytics* en sus organizaciones se les sugiere realizar algunas consideraciones previas. La primera tarea es realizar una autoevaluación de los motivos que conducen a la organización a tomar esta decisión y las capacidades con las que cuenta para llevar adelante este esfuerzo.

En lo que a instituciones deportivas respecta, por ejemplo, un club de fútbol, no es lo mismo establecer una estrategia para vender ingresos de *hospitality*, incrementar la cantidad de asociados o atraer mayor cantidad de turistas al museo. Cada uno de estos objetivos cuenta con sus propias particularidades, problemas y opciones de solución.

Supongamos que un club de fútbol, con el aforo ya vendido para toda la temporada, decide lanzar una nueva categoría de *hospitality* para incrementar sus ingresos de día de partido. Si el objetivo apunta a vender este tipo de producto, nuestra audiencia objetivo (esto es, a quienes pretendemos seducir y atraer hasta nosotros) contará posiblemente con un trasfondo empresarial y de altos recursos. En consecuencia, el desafío que deberemos perseguir en este contexto pasará por comprender qué canales utiliza este segmento de nuestra audiencia y cómo podemos llegar hasta ella. ¿Dónde empezar el sistema de captación? ¿Qué canales utilizan? ¿Qué tipo de mensaje les seduce? ¿Cómo diferenciarlos del aficionado común que, con otra realidad socioeconómica, conforma el grueso de la comunidad activa en la gran mayoría de nuestros canales de comunicación? Comprender este escenario particular con sus particularidades y complejidades resultará el eslabón inicial para poder establecer una campaña con un *funnel* efectivo.

## ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

Por eso, antes de definir el objetivo, plantearemos cuál es el problema por solucionar o cuál es el desafío que perseguiremos. Para ello, responderemos algunas preguntas.

La **primera pregunta** es: ¿qué se busca? ¿La organización desea tener reportes parciales (de desempeño de determinados canales, productos o servicios) o posee las capacidades para realizar análisis más complejos, interrelacionando variables y conjuntos de datos para extraer conclusiones?

En esta fase es importante tener en cuenta cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones y de distribución del conocimiento en la organización. Hay instituciones que funcionan de manera descentralizada y donde existe un mayor empoderamiento de sus miembros: se confía en los expertos funcionales y se permite que los analistas estén estrechamente conectados con los grupos funcionales, dueños y generadores de los datos, de manera de extraer conclusiones más certeras. Estas son organizaciones que se benefician enormemente con análisis más complejos desarrollados sobre la base de reportes funcionales, generalmente preexistentes.

Otro elemento importante es la disponibilidad, en la organización, del talento necesario para realizar análisis más profundos y extraer conclusiones adecuadas. En el caso de organizaciones donde las competencias de *analytics* se encuentran tanto a nivel funcional como a nivel centralizado, hay mayores posibilidades de desarrollar una cultura de *analytics*. Esto ocurre en instituciones donde la generación de información rica y oportuna para la toma de decisiones sea prioritaria para todos sus miembros.

Entre estas organizaciones, por citar apenas dos ejemplos con tamaño y recursos diferentes, podemos referirnos al Valencia CF de España en el ámbito de clubes —cuya transformación digital comenzó en 2019— o a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) en el marco de órganos rectores del deporte. En la FIFA, la organización cuenta con una división o departamento exclusivamente diseñado para interpretar *data* que puede aplicarse luego a distintos proyectos comerciales: desde la relación con *sponsors*, pasando por la actividad de la comunidad en los distintos canales digitales e incluso para medir los pormenores de la flamante plataforma OTT lanzada en 2022 (FIFA+).

En contraste, a organizaciones que no poseen estas competencias *in-house*, sino que deban desarrollarlas gradualmente, probablemente les tome más tiempo en transformarse. Son a menudo instituciones que requieren comenzar por la implementación de un proceso y una cadencia de reportes funcionales por subárea para, de esa manera, evolucionar hacia estadios de análisis más complejos. El proceso, no imposible, es en efecto más lento y suele verse en

instituciones con menos recursos (por ejemplo, en la mayoría de los clubes del fútbol sudamericano).

La **segunda pregunta** es: ¿la institución posee fortaleza de negocio, de tecnología o de ambas? Una organización que posee fortalezas en ambas áreas probablemente no necesite ayuda de consultores o proveedores externos y pueda desarrollar esfuerzos en el área de *analytics* de manera independiente.

Por el contrario, una organización que comprende muy bien su negocio, pero no posee fortaleza en el área de tecnologías de la información, deberá evaluar la subcontratación o incorporación de recursos en esa materia (tanto humanos como de infraestructura tecnológica), y esto puede llevar más tiempo —y presupuesto— del estimado inicialmente. Mientras que alguien que tiene fortaleza tecnológica seguramente requiera un consultor estratégico que le ayude a tomar decisiones una vez procesada la información.

Alcanzar el balance perfecto entre ambos escenarios no es para cualquiera (se requiere un capital económico y liderazgo muy marcados), por lo que los ejemplos en la industria del fútbol pueden contarse con los dedos de una mano.

La **tercera pregunta** es: ¿qué nivel de análisis se desea desarrollar?, ¿comenzará la organización con un nivel básico, como el análisis de tráfico en la página web, o se encuentra en condiciones de realizar análisis con mayor profundidad, incorporando la perspectiva del aficionado/consumidor y la inteligencia competitiva?

Este interrogante suele viajar de la mano no solo con el deseo y la ambición de desarrollar un trabajo acorde a los tiempos que corren, sino también al capital económico que las instituciones —o clubes— puedan disponer en el proyecto. Podemos resumir esta serie de preguntas iniciales a la hora de plantear este tipo de ejercicios en los siguientes pasos:

- a) Identificar el problema. ¿Qué buscamos?
- b) ¿Contamos con fortaleza de negocio, de tecnología o de ambas?
- c) ¿Qué nivel de análisis podemos desarrollar?

Por supuesto, luego del desafío o el problema, estamos en condiciones de plantearnos el trabajo en cuanto a la definición de objetivos propiamente dicha.

Figura 3: Tipos de objetivos en función del desafío o problema



Fuente: Paz, 2019, p. 108.

Como vemos en la Figura 3, el análisis del estado y la situación actual, sobre la que definiremos el problema o desafío, nos establecerá qué tipos de objetivos perseguiremos. De esto hablaremos en mayor profundidad en el punto siguiente.

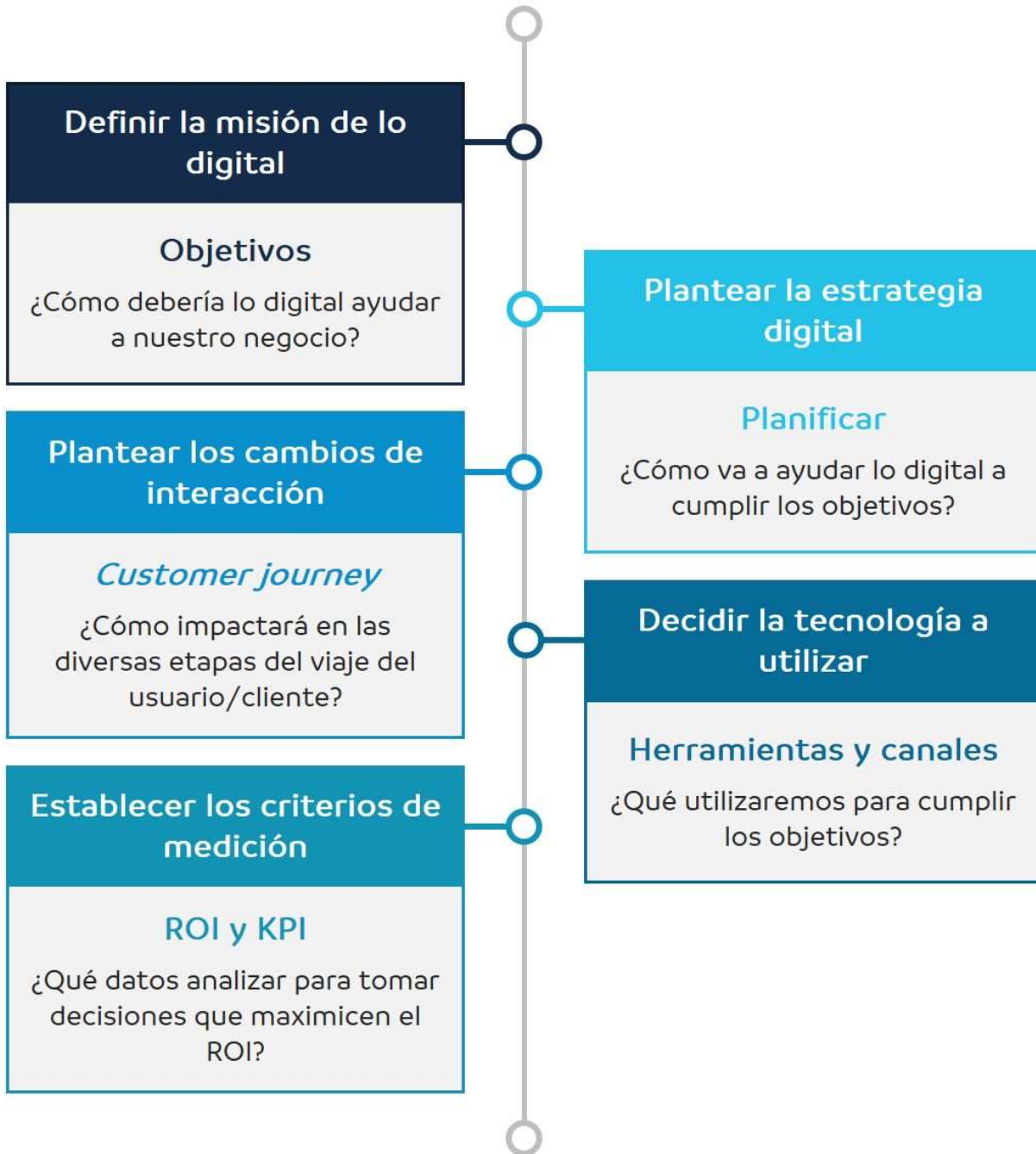
## 1.1.2 Definición de estrategia *online*. *Digital marketing strategy framework*

Una vez que se tiene claro el objetivo para la implementación de un esfuerzo de *marketing analytics*, es momento de revisar la estrategia de *marketing digital* que la organización está ejecutando, independientemente de que esta se encuentre definida de forma explícita o que pueda deducirse implícitamente. A tal fin se sugiere utilizar el siguiente marco de análisis de la estrategia de *marketing digital* (también llamado *framework*; ver Tabla 1).

Del análisis de la estrategia de *marketing digital*, el responsable de *marketing analytics* podrá recolectar información necesaria, como conocer qué datos se encuentran disponibles en la organización (que resulten relevantes para sus objetivos de medición), así como tomar decisiones que involucren cambios (en procesos y métricas) tendientes a optimizar las actividades de *marketing digital* y su correspondiente medición.

Figura 4: *Digital marketing strategy framework* (marco de análisis de la estrategia de *marketing* digital)

## Marco de análisis de la estrategia de *marketing* digital



Fuente: elaboración propia.

Como muestra el *framework* (o marco estructurado de análisis), el **primer paso** es relevar los objetivos (o misión digital). Esto puede aplicarse tanto a nivel de campaña, o acción puntual de *marketing*, como a nivel de estrategia digital de la organización o de su presencia *online*: su *página web*. Es importante recordar que, en términos de categorías de objetivo, la jerarquía debería ser la siguiente:

**Objetivos institucionales:** ¿Qué es lo que buscamos que suceda con nuestra institución y el valor que se agrega a nuestra marca (*brand*)?

**Objetivos de comunicación:** ¿Qué queremos que suceda con los mensajes que realizamos?

**Objetivos de campaña:** ¿Qué queremos que suceda en cada uno de los ejes de nuestro plan, y en cada campaña?

Avinash Kaushik propone comenzar la definición de los objetivos institucionales simplemente con la respuesta a una de estas preguntas:

- “¿Para qué existe esta página web?
- ¿Qué quiere conseguir la organización a través de esta presencia web?
- ¿Cuáles son las tres prioridades para esta página web?”<sup>3</sup> (19 de abril de 2010, <https://www.kaushik.net/avinash/web-analytics-101-definitions-goals-metrics-kpis-dimensions-targets/>).

Es frecuente el uso de una simple regla mnemotécnica para la definición de objetivos, conocida como la regla **SMART**. Esto quiere decir: *specific* (específicos), *measurable* (medibles), *achievable* (alcanzables), *realistic* (realistas) y *time-based* (definidos en el tiempo).

Como ejemplo, un objetivo **SMART** podría desarrollarse de la siguiente manera: “Queremos que nuestra página web nos ayude a incrementar la venta de paquetes de ingresos de *hospitality* (*específico*) en un 25 por ciento (*medible y alcanzable*), en comparación con las últimas dos temporadas (*realista*), de aquí al final del año entrante (*definido en el tiempo*)”.

El **segundo paso** es evaluar la estrategia digital de la organización, es decir, comprender cómo las herramientas digitales ayudan en la consecución de los objetivos planteados en el paso anterior. Las estrategias plantean cómo se alcanzarán los objetivos o la misión definida en el paso previo, estableciendo prioridades en la ejecución. Por ejemplo, ¿cuál o cuáles de las propiedades digitales tienen mayor importancia y, en consecuencia, deben recibir mayor atención y recursos? ¿Qué canales o medios digitales se utilizarán y cómo se priorizarán?

---

<sup>3</sup> Traducción propia.

El conocimiento de nuestra audiencia resultará fundamental para llevar a cabo este paso de manera efectiva. La venta de paquetes de ingresos de *hospitality*, por ejemplo, apuntan a un público con un valor adquisitivo específico más relacionado con el mundo empresarial que al aficionado promedio de cada fin de semana. Por ende, utilizar (y comprender) la plataforma en que esta audiencia específica se encuentra será clave para optimizar nuestros esfuerzos, recursos y alcanzar los resultados planteados en el paso previo.

El **tercer paso** es analizar la secuencia de interacción con los potenciales clientes a través del ciclo de vida completo, plasmándola en un *customer journey* (o viaje del cliente), o en un embudo de conversión.

En el próximo módulo, se desarrollará con mayor detalle el proceso para elaborar un embudo. Pero a grandes rasgos se puede decir que la tarea de definirlo consiste en establecer cómo los potenciales clientes, siguiendo el modelo AIDA, pasarán de conocer el producto (*awareness*) a estar interesados en recibir más información (interés), luego a realizar actividades concretas para experimentar o adquirir ese producto (deseo) hasta, finalmente, llegar a la compra o adquisición (acción).

Racing Club de Argentina estableció una exitosa campaña para incrementar la cantidad de socios de la institución en abril de 2022, luego de verse debilitado en ese rubro a causa de la pandemia de COVID-19. Para generar *awareness*, el club del sur de Buenos Aires lanzó distintos *spots* publicitarios en los que sus futbolistas, principal capital con el que cuentan los clubes de fútbol, actuaban como un novio a punto de comprometerse. “Comprometete con Racing”, el eslogan, cumplió a la perfección el rol de *awareness* e interés. El deseo y la compra se producen en el marco de la página web de la institución, que cuenta con toda la información al respecto. El club aún no ha dado a conocer los números finales de conversión, pero aquí podemos ver algunos ejemplos sobre cómo establecer este formato en el ámbito deportivo.

# ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

Figura 5: Tuits de Racing Club



Fuente: imagen 1: Racing Club, 26 de abril de 2022, <https://bit.ly/3I9FAz6>; imagen 2: Racing Club, 27 de abril de 2022, <https://bit.ly/3ujpqO5>

# ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

Figura 6: Campaña de Racing

¿QUERÉS COMPROMETERTE CON RACING?

**ASOCIATE AHORA**

ASOCIATE ONLINE O PERSONALMENTE EN CUALQUIERA DE NUESTRAS SEDES.

**DÉBITO AUTOMÁTICO**  
 TARJETA DE DÉBITO | CRÉDITO  
 (VISA DÉBITO | VISA CRÉDITO | MASTERCARD CRÉDITO | AMEX CRÉDITO)  
 1 CUOTA + BONIFICACIÓN DEL VALOR DEL CARNET.  
 ADHESIÓN MÍNIMA: 6 MESES.

**EFFECTIVO**  
 3 CUOTAS + VALOR DEL CARNET

**¡HACÉ CLICK Y ASOCIATE AHORA!**

**PAGÁ TU CUOTA ONLINE** [¡HACÉ CLICK ACÁ!](#)

**0800.ACADEMIA** (22233642)  
¡AGENDALO!

**+54 9 11 5562 9529**  
¡AGENDALO!

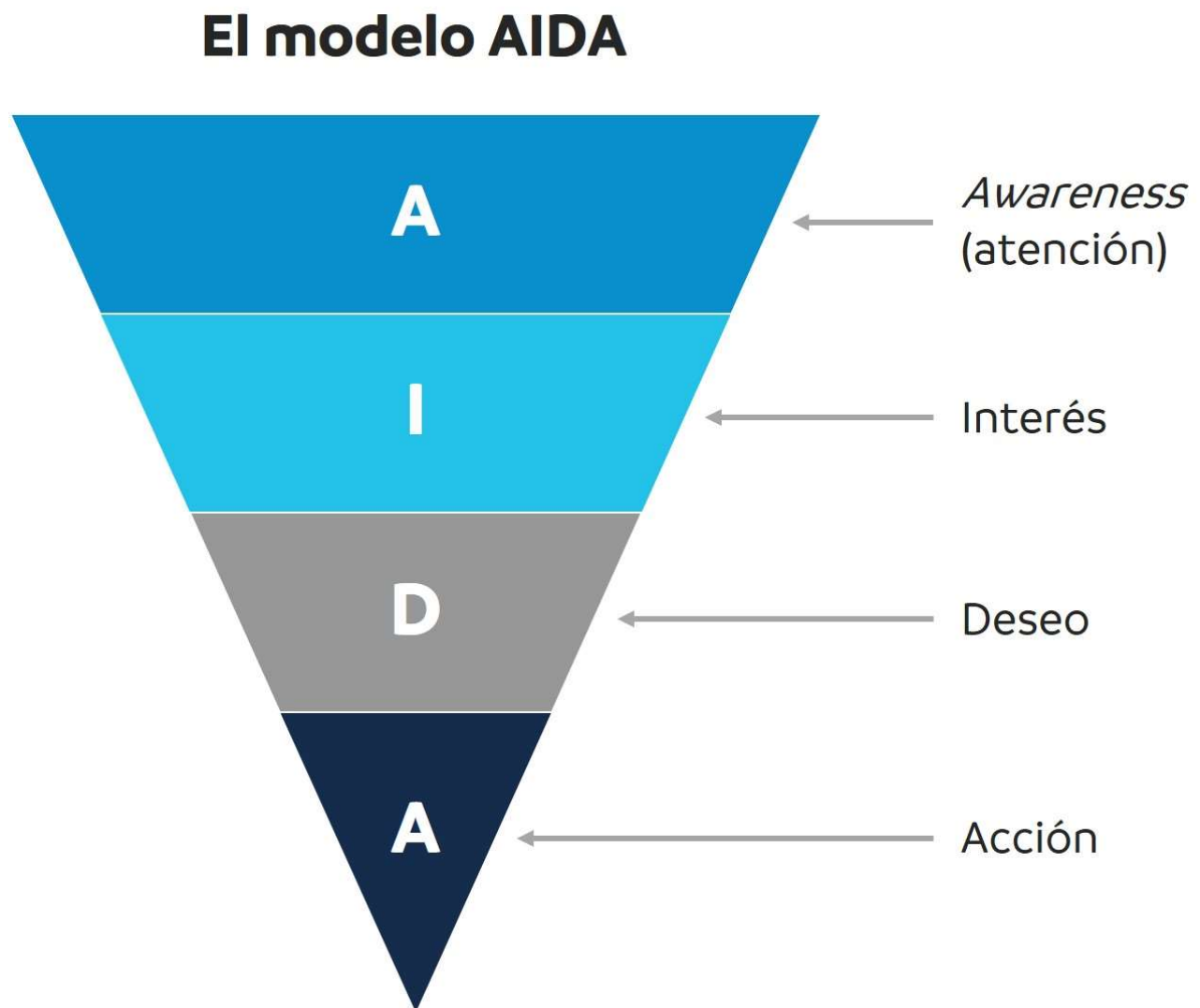
**PRECIOS DE LA CUOTA**

INFANTIL	MENOR	CADETE	ACTIVO	INTERIOR	JUE PERA
de 0 a 3 Cuota SIN CARGO	de 4 a 12 Cuota: \$1000,-	de 13 a 15 Cuota: \$1100,-	de 16 a 59 damas Cuota: \$2200,- de 16 a 64 caballeros Cuota: \$2200,-	vivi a +200km del Cilindro Cuota: \$1100,- de 4 a 12 Cuota: \$800,-	+4 dan Cuc: \$19- +4 catal Cuc: \$19-

Fuente: Racing Club, s.f., <https://bit.ly/3R6VgHQ>

El proceso es largo y complejo, pero podríamos visualizarlo conceptualmente en la siguiente figura:

Figura 7: El modelo AIDA

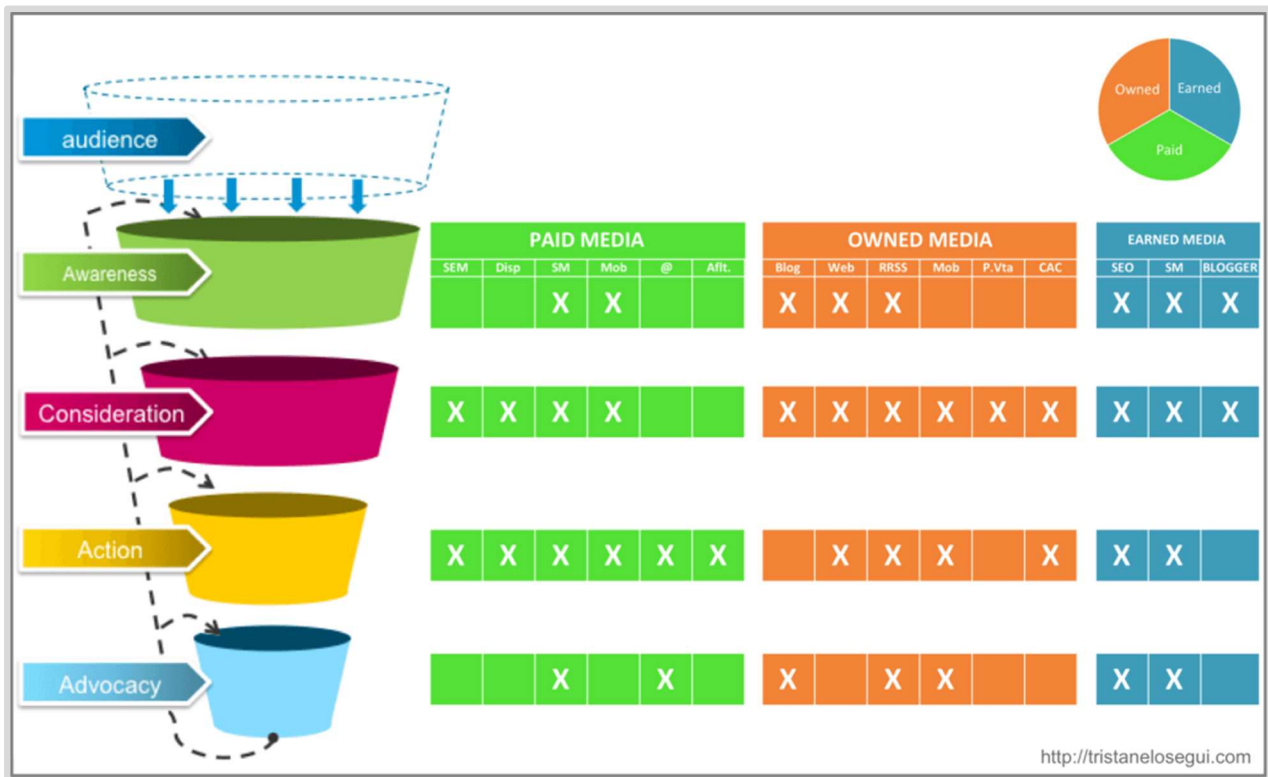


Fuente: elaboración propia a base de [Imagen sin título sobre modelo AIDA], s. f., <https://bit.ly/3OYfYaw>

Si se combina la lógica del modelo AIDA descrito con la estrategia digital planteada en el paso anterior, surge el siguiente esquema descrito por Tristán Elósegui (2014):

# ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

Figura 8: Esquema de trabajo para definir una estrategia *online*



Fuente: Elósegui, 2014, <http://goo.gl/pclU3V>

Este formato permite comprender y visualizar muy fácilmente cómo cada una de las acciones de *marketing* digital definidas, así como los canales o medios que se van a utilizar, contribuyen efectivamente a que el potencial consumidor avance por las diferentes etapas en el proceso de compra planteado en el embudo de conversión.

El **cuarto y último paso** es aplicar las técnicas de medición, evaluar el retorno de la inversión y volver a comenzar el proceso.

Las variables, en cuanto a técnicas de medición, son incontables; así, se trata de seleccionar cuáles son las métricas que nos ayudarán a medir el éxito (o no) de lo planteado. Cada campaña tiene su propia métrica, pero, en el caso de la aplicada por Racing Club para su captación de socios, podemos referirnos a varios ejemplos:

- Cantidad de visitantes que llegan a la *landing page* desde las redes sociales (¿qué tan efectivos fueron los *spots* realizados con los futbolistas?, ¿captaron el interés del público?).
- *Bounce rate*: Cuántos de esos visitantes únicos se marcharon de la *landing page* sin ejecutar ninguna otra acción (¿es la *landing page* clara y amigable para el usuario?).

- Clics en la opción de “más información” (¿hemos generado deseo?).
- Conversiones: Cuántos usuarios dejaron sus datos o solicitaron membresía a través de nuestra *landing page*.

Estas no son las únicas mediciones que pueden tomarse —también existen las de vanidad, como los me gusta y *shares* en redes—, aunque sí las más significativas para el objetivo final. Con base en los resultados, podremos evaluar el retorno de la inversión y ajustar, de ser necesario.

### 1.1.3 Tipos de medios digitales. *Paid media*. *Earned media*

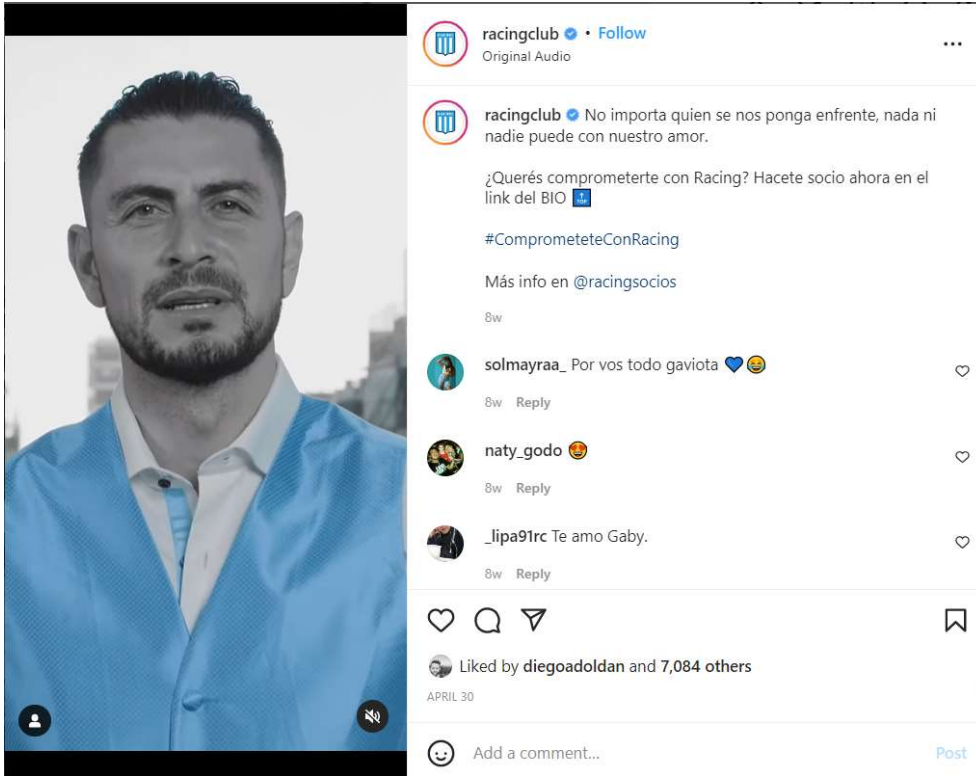
En referencia a los medios digitales disponibles (que resultarán objeto de medición para el responsable de *marketing analytics*), algunos conceptos importantes son los de *paid media* (medios pagos), *owned media* (medios propios) y *earned media* (medios ganados).

Se habla de *paid media* (medios pagos) para hacer referencia a todos aquellos medios que la organización compra, desde *display advertising* (publicidad *display*) hasta acciones SEM (*marketing* de buscadores). *Owned media* (medios propios) incluye la utilización de cualquiera de las propiedades digitales de la organización como parte de sus esfuerzos de *marketing*, desde el sitio web de la organización hasta su perfil en redes sociales. *Earned media* (medios ganados) es la visibilidad que la organización recibe de forma orgánica (sin realizar un pago) y, en alguna medida, como consecuencia de sus esfuerzos de *paid media* y *owned media*, e inclusive de sus acciones de *marketing offline*.

El *paid media* puede referirse tanto a un *banner* en una página web de terceros como a una publicación promocionada en distintas redes sociales para alcanzar a un público específico —definido por edad, ubicación geográfica, género y más—. En síntesis, cualquier aparición en un medio de terceros que incurra en un pago de por medio. En cuanto a la diferencia entre *owned media* y *earned media*, podemos referirnos a las siguientes imágenes:

# ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

Figura 9: *Owned media* (medios propios)



Fuente: Racing Club, 30 de abril de 2022, <https://bit.ly/3NBOvKM>

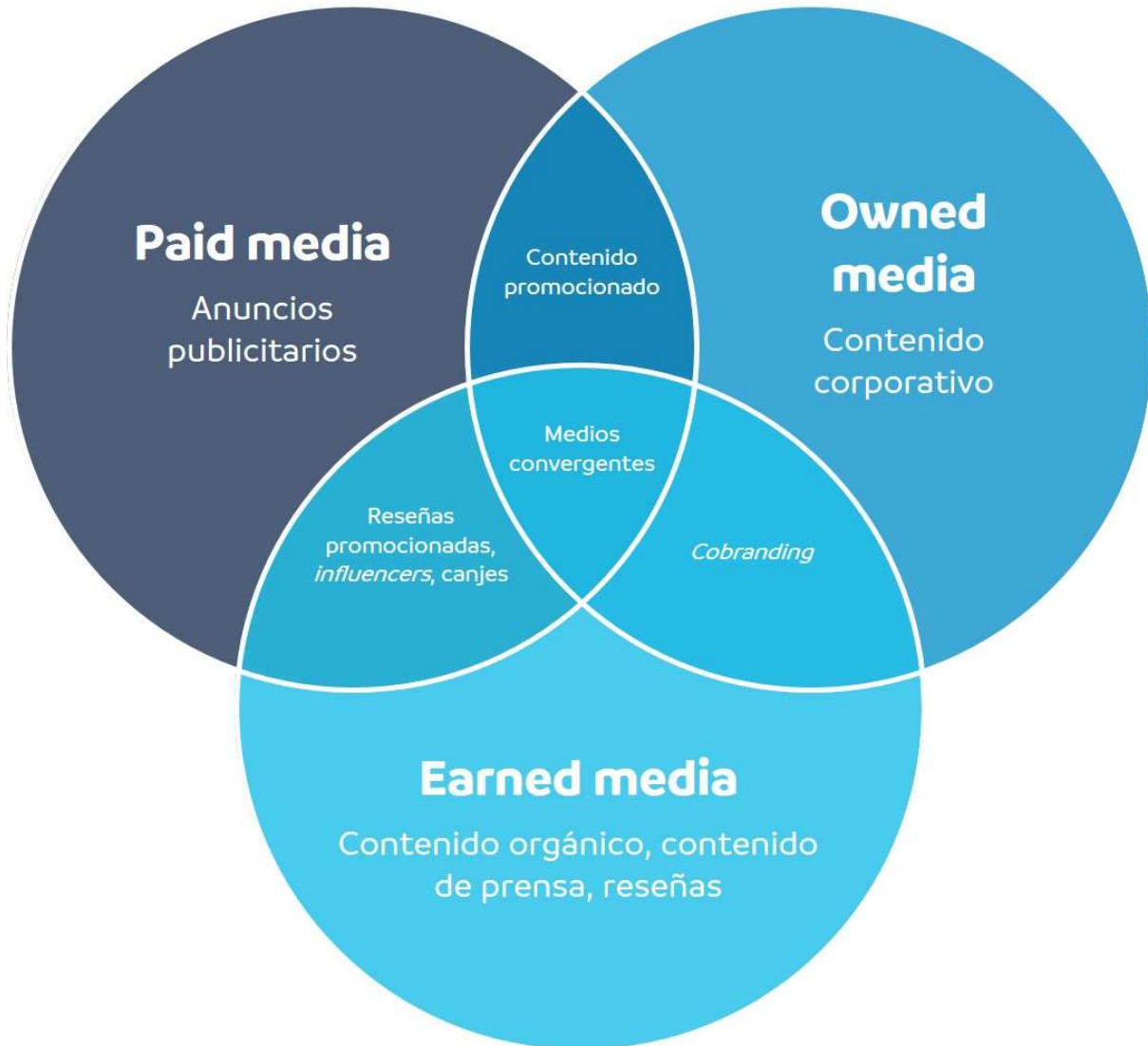
Figura 10: *Earned media* (medios ganados)



Fuente: imagen 1: "Racing: Carlos Alcaraz se compromete con el club en un curioso nuevo spot para conseguir socios", 26 de abril de 2022, <https://bit.ly/3NCOID7>; imagen 2: Realpe, 27 de abril de 2022, <https://bit.ly/3aaqBIP>

Es importante en esta instancia comprender, o al menos incluir en la consideración de quien gestiona los esfuerzos de *marketing digital*, que estos tres tipos de medios digitales interactúan de forma muy diferente a la de los medios tradicionales. De estas interacciones surge el contenido promovido, los clientes patrocinados y el contenido compartido. Surge, incluso, el concepto de *converged media* (medios convergentes) para referirse a la interacción entre todos los diferentes medios anteriormente descriptos.

Figura 11: La convergencia de medios propios, pagos y ganados



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.4 Alineamiento de medios digitales y tradicionales

A pesar del avance de los medios digitales y del hecho de que ya muy pocos cuestionan la importancia de desarrollar una estrategia digital que se integre con la estrategia de *marketing* y a la planificación estratégica de la organización como un todo, a menudo aún existen roces y conflictos de intereses entre los responsables de los aspectos digitales (*marketing online*,

*e-commerce*, etc.) y los diferentes aspectos *offline* (puntos de venta, canales de distribución física, servicio al cliente, etc.).

Asumimos que el potencial consumidor utiliza tanto canales *online* como *offline* en el proceso de conversión, y que este comportamiento varía en muchos casos de acuerdo con el producto o servicio. Muchas veces el canal digital es el elegido en la fase de búsqueda de información y comparaciones con otros productos o servicios, mientras que la compra se realiza en tiendas físicas. Este es el famoso ROPO: *research online, purchase offline*. Para otro tipo de productos o servicios, ocurre exactamente lo opuesto: el análisis se realiza *offline* y la compra se concreta *online*.

En todos los casos, la estrategia óptima recomendada es hacer prevalecer aquello que prioriza el consumidor o usuario a través de su comportamiento, en lugar de aquello que, desde un punto de vista de la organización, resulta más fácil de implementar o prioriza los intereses de un área por encima de la otra.

## 1.2 Métricas

Una vez definidos los objetivos, la estrategia de *marketing digital* y el *customer funnel*, se está en condiciones de establecer las métricas de la organización y los KPI (*key performance indicators*) que se utilizarán en los *dashboards* (tableros de medición).

¿Qué es una métrica? Siguiendo la simple definición de Avinash Kaushik: “Una métrica es un número. Técnicamente este número puede ser el resultado de una cuenta (esto es, la cantidad de unidades de un elemento registrada) o una tasa (esto es, el resultado de una división de un valor por otro)”<sup>4</sup> (19 de abril de 2010, <https://www.kaushik.net/avinash/web-analytics-101-definitions-goals-metrics-kpis-dimensions-targets/>).

Esta última métrica puede referirse tanto a variables cuantitativas como cualitativas.

¿Qué son KPI? Siguiendo nuevamente a Avinash Kaushik: “Un KPI es una métrica, pero no cualquier métrica, sino una selección de aquellas que ayudan a la organización a entender mejor cómo está funcionando en términos del alcance de sus objetivos”<sup>5</sup> (19 de abril de 2010, <https://www.kaushik.net/avinash/web-analytics-101-definitions-goals-metrics-kpis-dimensions-targets/>).

En muchas organizaciones los términos métrica y KPI se utilizan indistintamente, pero esto es incorrecto. Todos los KPI son métricas, pero no todas las métricas son KPI. Lo que las separa es el análisis y la diferenciación entre todo lo que es posible y conveniente medir de lo que realmente es necesario medir para entender el avance de la organización respecto de los objetivos planteados.

Manteniéndonos en el ejemplo de objetivos plasmado previamente en este módulo, podríamos definir como métrica a la cantidad de usuarios que visitan nuestra página web (tráfico). Pero, si buscamos KPI, deberíamos centrarnos en cuántos de esos usuarios descubren la página de venta de paquetes de *hospitality*, cuál es el *bounce rate* (abandono de página inmediata) y cuál es el número de interacciones dentro de ese ecosistema particular. En síntesis, métricas que nos permitirán entender qué tan bien (o no) estamos haciendo lo planteado en la estrategia.

---

<sup>4</sup> Traducción propia.

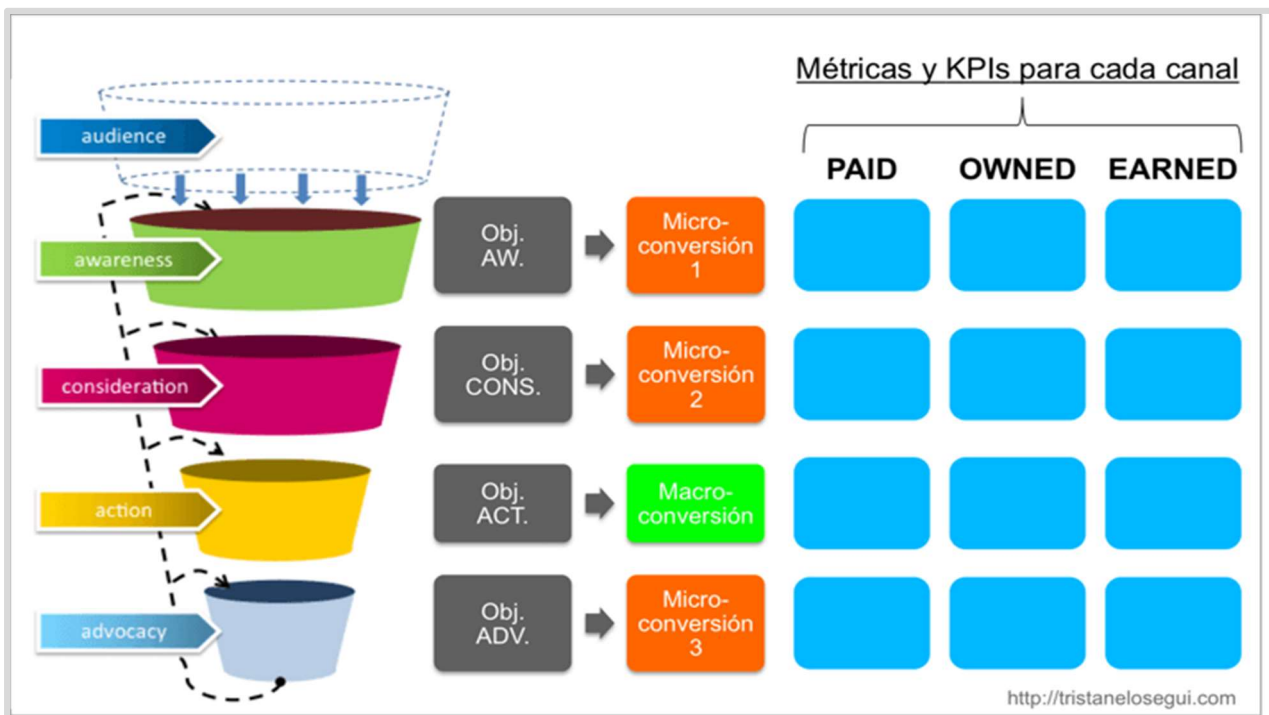
<sup>5</sup> Traducción propia.

# ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

La Figura 12 plantea un modelo completo que incluye la definición de objetivos para cada una de las etapas del *customer funnel* y KPI para cada una de las etapas y para cada canal digital. Utilizar un modelo de este tipo permite establecer objetivos y, en consecuencia, un proceso y sistema de medición *matricial*, esto es, permite aproximaciones desde diferentes puntos de vista, tanto a nivel de etapa del *customer funnel* como de tipo de medios.

En numerosas organizaciones las tareas necesarias para la conversión, planteadas en las diferentes etapas del *customer funnel*, se asignan a equipos distintos. Tener un sistema de medición que permite asignar los objetivos y KPI correspondientes a esos diferentes responsables otorga un valor adicional. Lo mismo ocurre para los tipos de medios, donde muchas veces las acciones de *owned media* poseen responsables diferentes de aquellos que corresponden a los de *paid media*.

Figura 12: Esquema de trabajo para definir una estrategia *online*



Fuente: Elósegui, 2014, <http://goo.gl/pclU3V>

En el caso de la campaña de socios de Racing Club, podríamos aventurarnos con las métricas siguientes:

Tabla 1: Campaña de socios de Racing Club

Etapa	<i>Paid</i>	<i>Owned</i>	<i>Earned</i>
-------	-------------	--------------	---------------

<i>Awareness</i>	Alcance e impresiones.	Alcance, impresiones y <i>shares</i> .	Alcance e impresiones.
<i>Consideration</i>	Visitas (únicas) a la <i>landing page</i> .	Visitas (únicas) a la <i>landing page</i> .	Visitas (únicas) a la <i>landing page</i> .
<i>Action</i>	Actividad en la <i>landing page</i> (registro de datos, etc.), conversión/compra.	Actividad en la <i>landing page</i> (registro de datos, etc.), conversión/compra.	Actividad en la <i>landing page</i> (registro de datos, etc.), conversión/compra.
<i>Advocacy</i>	Comentarios y <i>shares</i> de satisfacción.	Puntuación de satisfacción del cliente luego de pasar por nuestra <i>landing page</i> .	Menciones a nuestro brand/marca.

Fuente: elaboración propia.

## 1.2.1 Características de una gran métrica

Avinash Kaushik (2009) nos dice que una gran métrica posee cuatro características:

- **Simplicidad.** “Las grandes métricas son siempre simples” (Kaushik, 2009, p. 60). Una métrica que no se comprenda muy difícilmente provoque que la organización tome decisiones rápidas.
- **Relevancia.** Las grandes métricas son siempre relevantes para los problemas que el negocio particular de la organización posee. Al tomar un primer contacto con los datos, generalmente surgen aspectos que resulta interesante medir, pero no todo lo interesante es relevante, en la medida en que no genera información para la toma de decisiones sobre los problemas que realmente son centrales para la organización. En este plano suelen diferenciarse las métricas de vanidad (que no aportan soluciones, como “cuántos me gusta tenemos”) de las métricas accionables (que nos permiten tomar decisiones, como “el tráfico no está llegando desde las fuentes esperadas y en las que hemos invertido dinero”). Indagaremos en breve.

- **Oportunidad.** Las grandes métricas son siempre importantes en **este momento**; nunca en el pasado ni en el futuro. Es fundamental que las métricas se centren sobre aquellos aspectos que son relevantes para la problemática actual de la organización.
- **Utilidad instantánea.** Las grandes métricas son útiles instantáneamente. No requieren otras métricas o análisis más complejos para la toma de decisiones.

Un buen ejemplo de la utilización de métricas simples, relevantes, oportunas y de utilidad instantáneas nos lleva atrás a la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2019, en Francia. Allí, la FIFA lanzó una serie en YouTube denominada *Women's World Cup Daily*, que contemplaba la historia del día en el torneo contada por dos aficionados que recorrían el país. Entre otros objetivos, el ente organizador del torneo utilizó ese producto para posicionar a varios de sus *sponsors* mediante *brand placement* y *branded content*.

El número de visitas a los videos cada mañana se encontraban por encima de lo estipulado en los KPI, aunque un dato llamó la atención del departamento digital: solo el 15 % de los usuarios era retenido en el video por más de 8 segundos.

Tras evaluar la *data*, los productores detectaron que la gran mayoría de los visitantes llegaba a *Women's World Cup Daily* a través de los videos con *highlights* de los partidos en el torneo. Esto representaba un problema, dado que el unitario matutino comenzaba con imágenes de los partidos del día, algo que alejaba a los usuarios (quienes llegaban de ver exactamente lo mismo previamente).

La capacidad de detectar estas métricas simples, relevantes, oportunas y de utilidad instantánea permitieron a la FIFA modificar los guiones del programa, que dejó de comenzar con imágenes de partidos. La retención aumentó un 70 %, lo que permitió que el contenido de los *sponsors* aumentara considerablemente su exposición.

Figura 13: *Women's World Cup Daily*



Fuente: Women's World Cup Daily on YouTube (<https://bit.ly/2Js3iJ8>)

A la lista de características que provee Kaushik es necesario agregar una quinta característica, como menciona Dayana Barrionuevo: “No importa cuál sea tu negocio, lo importante son los datos” (2020, p. 6). De aquí se desprende que los datos son clave para nuestra gestión y que debemos cuidarlos, recolectarlos, analizarlos y tomar decisiones con ellos. Como bien dice Barrionuevo, “los datos no son solo para mirarlos. Son para accionar” (2020, p. 7).

### 1.2.2 Los desafíos de la medición digital

A pesar de que, comparada con la medición *offline*, la medición en medios digitales parece muy simple, existen algunas complicaciones que es importante anticipar en términos de medición de la actividad *online*:

- **Múltiples canales:** La cantidad de medios digitales no cesa de crecer y cada una de las diferentes plataformas tiene generalmente sus propios *dashboards* o tableros de medición. Unificar los datos provenientes de las diferentes plataformas no es siempre tarea fácil.
- **Métricas diferentes:** Aun cuando muchas de las métricas reciban el mismo nombre, no siempre significan lo mismo en las diferentes plataformas. Es importante indagar la forma de cálculo de cada métrica en cada plataforma antes de saltar a conclusiones.

- **Volumen de datos:** La sola cantidad de variables que se pueden medir en el ámbito digital hace que muy rápidamente aún organizaciones pequeñas se encuentren con una gran cantidad de datos. Esto puede causar inconvenientes en la gestión, requerir inversiones en infraestructura y dificultar el análisis de información realmente útil para la toma de decisiones. Es crítico priorizar lo que se desea medir desde el principio y evitar el “ruido”.
- **Frecuencia de medición:** Dado que las posibilidades de fraccionamiento del tiempo en el medio digital son tan grandes, es importante analizar la frecuencia con la cual, en forma realista, la organización puede tomar decisiones basadas en la información obtenida. Lo más recomendable es generar distintos niveles de información que se procesarán en la frecuencia en que sea posible tomar decisiones sobre cada uno de los temas.
- **Falta de las competencias necesarias:** Dada la creciente complejidad de los medios, la gran cantidad de datos que se generan y el surgimiento de nuevas y más poderosas herramientas, los responsables de *marketing analytics* crecientemente necesitan habilidades más sofisticadas para analizar los datos y extraer conclusiones útiles para la toma de decisiones. De manera frecuente, las organizaciones encuentran dificultades para contratar estos perfiles, lo cual hace que en la actualidad estos profesionales sean muy demandados.
- **Parálisis por análisis:** Cuando hay muchos números que mirar y muchas métricas que seguir, no estamos siguiendo ninguna, pues no hemos establecido la jerarquía y su relevancia para nuestra toma de decisiones.

### 1.2.3 Métricas accionables

En esta sección se describen ocho métricas web definidas como claves por Avinash Kaushik (2009) en su obra *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*.

#### Visitas y visitantes únicos

Esta es la base de toda la medición web. Es importante entender la diferencia entre visitas y visitantes únicas, y cómo se realiza la medición con las diferentes herramientas a disposición.

*Visitas* es la cuenta de los arribos al sitio web, esto es, de quiénes llegaron y pasaron algún tiempo navegando antes de irse. Técnicamente, la experiencia del usuario en cada visita,

incluyendo todo el conjunto de requerimientos de información que se realiza al servidor, se llama *sesión*.

*Visitantes únicos* es la cuenta de los individuos que llegan al sitio web en un período determinado.

## Tiempo en la página y tiempo en el sitio web

El tiempo en la página y en el sitio web, como su nombre lo indica, mide la sesión o el tiempo que el visitante permanece en una página determinada (para la primera de las métricas) o en el sitio web consultando información (para la segunda de las métricas).

### ***Bounce rate* (o tasa de rebote)**

Esta es una métrica muy importante, ya que mide el porcentaje de visitantes que llegaron a la *homepage* (o a cualquier otra página) de un sitio web y la abandonaron sin navegar a otra página. Se la considera importante porque, dentro de su simpleza (ya que no es difícil de comprender o calcular), es una medición de comportamiento de los visitantes y ofrece la posibilidad de remediar problemas en el sitio web de forma inmediata. Si se analiza el *bounce rate* por página referida (de dónde proviene el tráfico) o por *keyword* (palabra clave que generó la visita), se pueden tomar decisiones muy sencillas y concretas respecto de la inversión de *marketing* y campañas.

### ***Exit rate* (o tasa de abandono)**

La tasa de abandono es el porcentaje de visitantes que abandonaron el sitio web desde una página determinada. Esta métrica ayuda a entender el contenido o sección por la cual se produce la “pérdida” de tráfico en el sitio web. Esto no quiere decir que el objetivo sea que nunca nadie jamás abandone el sitio web, ya que se entiende que siempre se llegará a ese punto y desde alguna página en particular. Lo importante es diferenciar salidas “positivas” (aquellas que ocurren luego de que el visitante ha tomado la acción deseada) de las salidas “negativas” (aquellas que ocurren antes de que el visitante tome la acción deseada).

### ***Conversion rate* (o tasa de conversión)**

La tasa de conversión es el ratio o tasa de los logros alcanzados (en función de los objetivos planteados) y los visitantes únicos. Los logros suelen ser compras en el sitio web (si se posee una opción de *e-commerce*), llenado de formulario para solicitud de más información o suscripción.

### ***Engagement* (o relacionamiento)**

El relacionamiento, entendido como la tendencia a mostrar favorabilidad hacia una marca o producto, se puede medir en dos dimensiones: el grado y el tipo de relación. En cuanto al grado, se puede hablar de alto impacto o bajo impacto, según el consumidor (o potencial consumidor) se involucre en mayor o menor medida con la marca o producto. En cuanto al tipo de relación, se la puede clasificar como positiva o negativa, según conduzca a un mayor consumo o recomendación, o se genere exactamente lo contrario.

### 1.2.4 Técnicas de medición

Existen tres técnicas que, aplicadas consistentemente en el proceso de medición, conducen a un mejor análisis y utilización de las métricas definidas para la organización. Estas son:

- **Segmentación.** Esta técnica consiste en dividir los datos en bloques o subconjuntos, de acuerdo con uno o varios criterios preestablecidos. Ejemplo: dividir las ventas (medidas en facturación) por canal donde se generan y, a su vez, por tipo de producto o servicio — venta de camisetas o de ingresos al estadio—. Esto permite una mejor visualización de los datos y facilita extraer conclusiones más certeras sobre los subconjuntos de datos (en este caso, los diferentes productos o servicios), que muchas veces quedan “ocultos” por los promedios generales. En el ejemplo analizado, es probable el bajo desempeño, en términos de ventas, de un canal que posee un peso específico bajo que no sea detectado en el total de la facturación, a menos que la información sea segmentada.
- **Generación de contexto.** Para entender si se está en presencia de un buen o mal número para una métrica determinada, resulta crítico generar un contexto para ese valor. Este puede estar dado por la propia historia de la organización, por comparaciones con otras organizaciones similares o con el conjunto de la industria o área en la que la organización se desempeña. ¿Estamos vendiendo más camisetas en la tienda oficial que otras tiendas no oficiales? ¿Están ingresando más turistas a nuestro museo que a otros similares en la zona?
- **Análisis de comportamiento.** Realizar análisis de comportamiento significa intentar comprender el porqué de los valores que registran las diferentes métricas. Esto implica analizar algunas métricas de comportamiento, como *bounce rate* (o tasa de rebote), *exit rate* (o tasa de abandono) y la lealtad medida como frecuencia de las visitas o *recency* (o tiempo transcurrido entre las visitas). Estas métricas poseen una riqueza enorme para el análisis cuando se las evalúa en conjunto y realizando un mapa de la experiencia o tránsito del visitante en nuestras propiedades digitales. En este comportamiento generalmente se

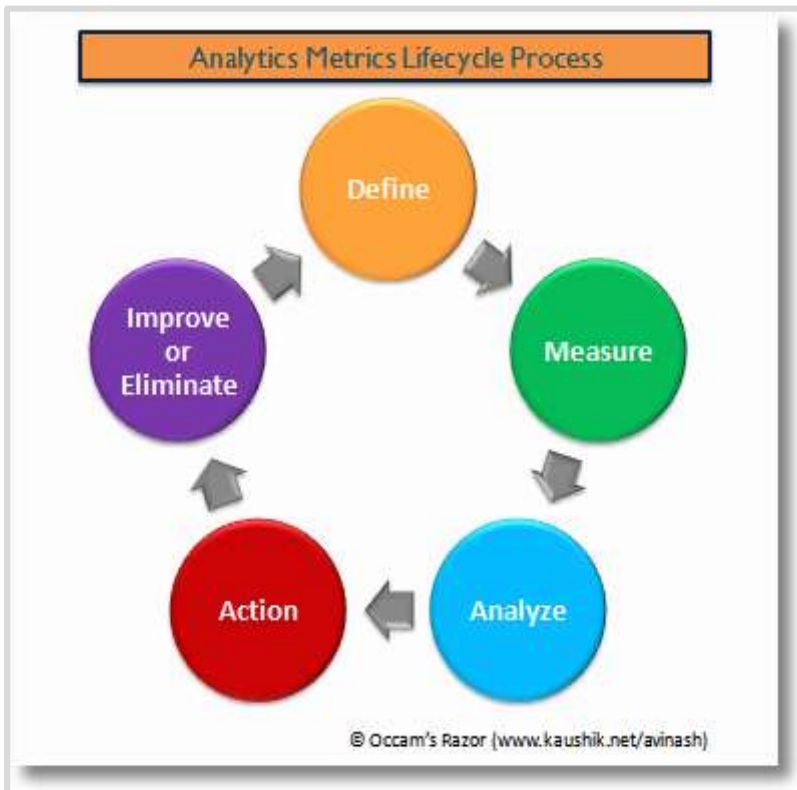
encuentran las razones para valores evidenciados en otras métricas (no vinculadas con el comportamiento).

### *Engagement* (o relacionamiento)

Como todo proceso, el que se refiere a la medición tiene un ciclo. No importa cuán informada sea la decisión respecto de las métricas elegidas, la metodología de recolección o las técnicas de análisis, siempre existirá espacio para la mejora (o para mejor adecuación a las necesidades de la organización), y no existe otra forma de lograrlo que no sea mediante el uso, la evaluación y la implementación de mejoras detectadas.

Avinash Kaushik (2007) nos propone el siguiente ciclo de vida de métricas de *analytics* (ver Figura 14). Este supone un proceso constante de definición de métricas, medición (o implementación), análisis, acción o toma de decisiones basada en las conclusiones extraídas del análisis, pero también en la mejora o eliminación de la métrica, en caso de que no sea adecuada para evaluar el proceso de la organización en la consecución de los objetivos institucionales planteados. Este último paso generaría la definición de una nueva métrica en su reemplazo (ya sea por la baja o por la mejora), que daría comienzo nuevamente a un ciclo completo.

Figura 14: Ciclo de vida de métricas de *analytics*



Fuente: Kaushik, 2007, <http://goo.gl/kRBUa6>

En el marco deportivo, y retomando el ejemplo de la FIFA con el *Women's World Cup Daily* en el Mundial Femenino de Francia, el ciclo se aplicaría de la siguiente manera:

- **Definir:** El *retention rate* es un KPI importante para medir la exposición del contenido de colaboración con *sponsors*.
- **Medir:** Controlar cuánto tiempo permanecen en el video los usuarios que llegan a dicho contenido.
- **Analizar:** El *bounce rate* es alto. Puede estar relacionado con que la mayoría del tráfico proviene de los *highlights*, contenido similar con el que se inicia cada capítulo del *Women's World Cup Daily*.
- **Acción:** Modificar el guion del *Women's World Cup Daily*. A partir de allí, no comenzará sus capítulos con un minuto de *highlights*.



## **ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS**

- **Mejorar, mantener o eliminar:** Se mantiene el KPI, pero se evalúa el comportamiento de los usuarios ante el cambio establecido.

## Referencias

- American Marketing Association. (2017). (Complete la fuente. Se menciona en la página 3)
- Barrionuevo, D. (2020). *Te lo dije: Clientes que aprendieron tarde una lección de marketing*. Social Media Trends.
- Chaffey, D. (1 de febrero de 2022). *Marketing models that have stood the test of time*. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/marketing-models/>
- Elósegui, T. (2014). *Cómo definir los objetivos de una estrategia online*. <http://tristanelosegui.com/2014/01/08/como-definir-los-objetivos-de-una-estrategia-online/>
- Kaushik, A. (2007). *Web Metrics Demystified*. <https://www.kaushik.net/avinash/web-metrics-demystified/>
- Kaushik, A. (2009). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Wiley Publishing.
- Kaushik, A. (19 de abril de 2010). *Web Analytics 101: Definitions, goals, metrics, KPIs, Dimensions, Targets*. <https://www.kaushik.net/avinash/web-analytics-101-definitions-goals-metrics-kpis-dimensions-targets/>
- Marketing Accountability Standards Board. (s.f.). Marketing [Definición]. <https://marketing-dictionary.org/m/marketing/>
- Paz, G. (2019). *Estrategia, Planificación y Presupuesto* (4.ª ed.). Siglo 21.
- Racing: Carlos Alcaraz se compromete con el club en un curioso nuevo spot para conseguir socios. (26 de abril de 2022). *Clarín*. [https://www.clarin.com/deportes/racing-carlos-alcaraz-compromete-club-curioso-nuevo-spot-conseguir-socios\\_0\\_LTcoeBcEyw.html](https://www.clarin.com/deportes/racing-carlos-alcaraz-compromete-club-curioso-nuevo-spot-conseguir-socios_0_LTcoeBcEyw.html)
- Racing Club. (s.f.). *Asociate*. <https://racingclub.com.ar/socios/asociate/>
- Racing Club [@racingclub]. (30 de abril de 2022). No importa quién se nos ponga enfrente, nada ni nadie puede con nuestro amor [Fotografía]. Instagram. [https://www.instagram.com/reel/Cc-j4ctgLB3/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/reel/Cc-j4ctgLB3/?utm_source=ig_web_copy_link)

## ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

Racing Club [@RacingClub]. (26 de abril de 2022). *Un amor así es para toda la vida* [Tuit].  
Twitter.

<https://twitter.com/RacingClub/status/1518961225165643782?s=20&t=26UYgvJXLn7O8JtiHUDsVw>

Racing Club [@RacingClub]. (27 de abril de 2022). *Hay quienes todavía creemos en el amor a primera vista.* [Tuit]. Twitter.

<https://twitter.com/RacingClub/status/1519315443751829506?s=20&t=26UYgvJXLn7O8JtiHUDsVw>

Realpe, R. (27 de abril de 2022). "Me enamoré locamente de ti": Eugenio Mena protagoniza emotiva campaña de Racing. *Deportes 13*. <https://www.deportes13.cl/chilenos-por-el-mundo/me-enamore-locamente-de-ti-eugenio-mena-protagoniza-emotiva-campana-de-racing>