



ESTRATEGIAS DE *MARKETING* *ANALYTICS*

MÓDULO 2. EL
TRÁNSITO DEL
CONSUMIDOR

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

2.1 *Customer journey map*

Si contamos con una actividad comercial dentro de una institución deportiva, como un paseo por el museo oficial que incluye un *tour* por el estadio, definiremos la ruta y los espacios que inspeccionaremos —en cierta medida, cuando de generar mayores ingresos se trata— en función de nuestro análisis sobre el comportamiento de potencial compra del público. De ese modo, colocaremos las camisetas históricas cerca de los trofeos principales para que las personas las asocien y se vean motivadas a adquirir productos similares en la tienda ubicada estratégicamente a la salida del paseo (y las compren combinadas); utilizamos mecanismos para tentar a nuestros clientes a que realicen más compras, que adquieran más productos a la salida, etcétera.

Este análisis, muy habitual, concreto y visible en la industria de los supermercados (de allí el *display* y orden de los productos), implica comprender el tránsito del aficionado o cliente en nuestro negocio. Por supuesto, en el entorno digital, este análisis del tránsito del cliente se vuelve aún más importante, pues es factible observarlo al detalle y con menor complejidad. De hecho, cualquier institución podría invertir en realizar este análisis mientras cuente con presencia *online*.

Figura 1: Tránsito del cliente



Fuente: [Imagen sin título sobre exposición en el museo del Real Madrid]. (s.f.). <https://bit.ly/3SlgJr5>

Cuando hablamos del tránsito del cliente en nuestro entorno digital, utilizaremos dos grandes técnicas para aplicar a nuestra estrategia de *marketing analytics*: el viaje del cliente (o *customer journey*) y el embudo de conversión (*funnel* de conversión o *customer funnel*).

Con base en estos dos elementos, se desarrolla gran parte de la estrategia de *marketing* digital de una organización y, en consecuencia, la estrategia de medición de dichas actividades, en función de los objetivos establecidos.

Sobre estos dos grandes elementos, nos enfocaremos en este módulo.

2.1.1 ¿Qué es un *customer journey map*?

El concepto del *customer journey map* (o mapa del tránsito del consumidor) es muy simple:

Es un diagrama que ilustra los pasos que tu consumidor va dando en su relacionamiento con tu organización, ya sea a través de un producto, un servicio, una experiencia *online*, en una tienda física o una combinación de todos estos¹. (Richardson, 5 de noviembre de 2010, <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>)

Figura 2: Mapa de tránsito del consumidor



Fuente: Google, 2014, p. 2.

En este mapa se reflejan todos los puntos de contacto (o *touchpoints*) que el consumidor o usuario tiene con la organización proveedora del producto, servicio o experiencia en forma

¹ Traducción propia.

directa o indirecta —a través de terceros proveedores de información o experiencias—. Y podemos preguntarnos: ¿para qué sirve desarrollar un *customer journey map*?, ¿qué beneficios se obtienen desarrollando esta herramienta?

De acuerdo con observaciones en empresas de todo tipo y tamaño, se encuentra que aquellas que utilizan *customer journey maps* para desarrollar su estrategia más frecuentemente poseen una visión de sí mismas centrada en el aficionado o consumidor. Esto les permite tanto mejorar la forma en que atraen y convierten a esos consumidores como gestionarlos durante el tiempo que permanecen como clientes o usuarios de la organización. Otra ventaja de esta herramienta es que no pertenece a un grupo o área en particular, sino que fomenta una visión *cross* o a través de la organización, que unifica procesos y fomenta la optimización en la coordinación de tareas con la mirada puesta en el consumidor y no en la propia conveniencia o limitaciones.

2.1.2 *Framework* para desarrollar un *customer journey map*

Desarrollar un *customer journey map* no es una tarea compleja, pero requiere una gran cantidad de datos que puede ser difícil de obtener o que, en muchas ocasiones, puede no estar disponible para organizaciones de cierto tamaño. Para poder llevar adelante esta tarea, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Definir el usuario objetivo o consumidor.

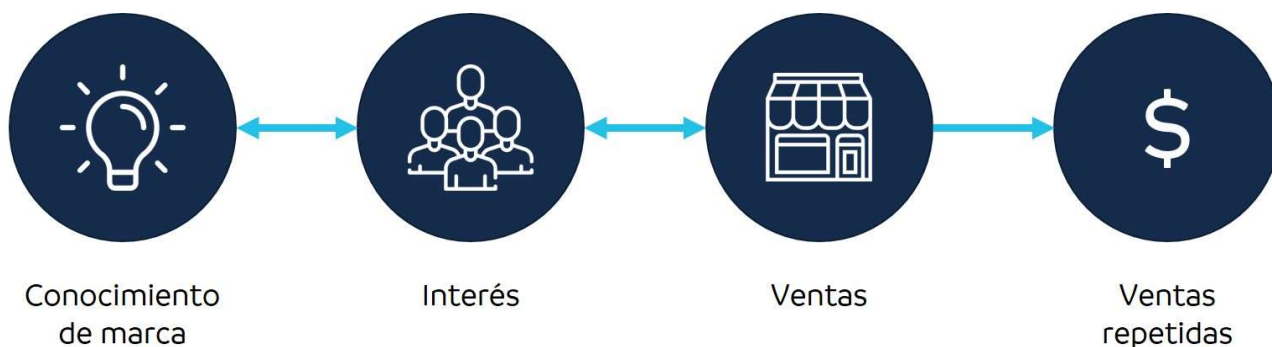
Un buen punto de partida es definir quién o quiénes son los consumidores o usuarios objetivos de la organización. Es sabido que el grupo de consumidores o usuarios de cualquier producto o servicio puede ser un colectivo heterogéneo, más diverso cuanto más masivo sea el producto o servicio, pero es importante concentrar esfuerzos en distinguir al menos los subsegmentos mayoritarios. Sin la capacidad de identificar al consumidor, será muy difícil (prácticamente imposible) realizar un *customer journey map* para la organización.

¿Buscamos vender una experiencia al aficionado que asiste al estadio todos los fines de semana? ¿Queremos atraer a un usuario o cliente internacional? ¿Pretendemos ofrecer paquetes exclusivos de acceso al estadio para empresas? Las respuestas a estas preguntas servirán como puntapié inicial para establecer lo que sigue.

2. Identificar los *touchpoints* (o puntos de contacto).

El siguiente paso es construir una línea de tiempo de la experiencia de un consumidor o usuario, según se definió en el paso anterior. Para ello se deben identificar los *touchpoints* o puntos de contacto en el proceso de conversión desde *potencial consumidor* a *cliente*. Esta línea de tiempo funcionará como la estructura o “esqueleto” del *customer journey map*.

Figura 3: Línea de tiempo



Fuente: adaptado de Google (2014, p. 4).

Estos *touchpoints* incluyen todas las actividades principales que el consumidor desarrolla durante el proceso de conversión, así como todos los momentos clave en los cuales entra en contacto directo o indirecto con la organización en relación con el producto o servicio.

3. Agregar mayor detalle sobre la experiencia del consumidor.

A la estructura básica definida en el paso anterior se le incorpora la siguiente información:

- **Acciones:** ¿Qué pasos toma el usuario o consumidor en cada etapa definida en la estructura? ¿Qué acciones toma para poder avanzar hacia la siguiente etapa?
- **Motivaciones:** ¿Por qué los usuarios o consumidores están motivados a avanzar hacia la próxima etapa? ¿Qué sienten en cada etapa? ¿Por qué les importa este producto, servicio o experiencia?
- **Preguntas:** ¿Qué incertidumbres se plantean a lo largo del proceso? ¿Cuáles son las dudas o cuestionamientos que impiden que avancen a la siguiente etapa?
- **Barreras:** ¿Qué elementos estructurales, de proceso, costos o implementación se plantean a los usuarios o consumidores impidiéndoles avanzar a la siguiente etapa del ciclo? (Richardson, 5 de noviembre de 2010).

4. Conectar el *customer journey map* con los objetivos de la organización.

En este punto se vuelve crítico conectar el *customer journey map* con el porqué o la razón de ser de la organización. La estrategia que se persigue quedará plasmada en función de la respuesta que se dé a algunas de estas preguntas:

- ¿Se busca incrementar las ventas a través de nuevos usuarios/clientes o el foco de la organización está puesto en incrementar la lealtad de los usuarios/clientes existentes?
- ¿Cuál es el *customer lifetime value* (CLV) o valor del cliente para la organización?
- ¿Se intenta reducir el riesgo o minimizar el *churn* (o pérdida de clientes)?
- ¿Qué tan agresivamente se compete con otros oferentes del mismo producto/servicio?
- ¿Es el motor de crecimiento un aumento en la participación de mercado o un aumento en los precios y la facturación?
- ¿Se intenta conseguir nuevos segmentos del mercado a través de expansiones o adquisiciones de nuevas organizaciones?

Es importante tener claro cómo los distintos *touchpoints* definidos en el *customer journey map* se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización. Todos aquellos procesos vinculados con estos objetivos, en torno a *touchpoints* con el consumidor, serán el foco de la estrategia de la organización y, por ende, de la asignación de prioridades y recursos para el logro de los objetivos.

Por ejemplo, si se intenta reducir el *churn* (o pérdida de clientes) como estrategia, el *customer journey map* puede indicar en qué etapa del proceso es más probable que se pierdan clientes o usuarios y, por eso mismo, a dónde deberían dirigirse las prioridades y recursos. Si se intenta ganar una porción de mercado más grande, el *customer journey map* puede ayudar a determinar dónde y por qué algunos potenciales clientes se inclinan por productos/servicios competitivos.

5. Hacer que el *customer journey map* sea sostenible.

Contando ya con un *customer journey map* alineado con los objetivos y la estrategia, es momento de establecer mecanismos internos que aseguren que este activo de la

organización se mantenga como un recurso “vivo”, es decir, actualizado y con aplicación permanente dentro de los procesos vigentes. Para esto, es importante definir:

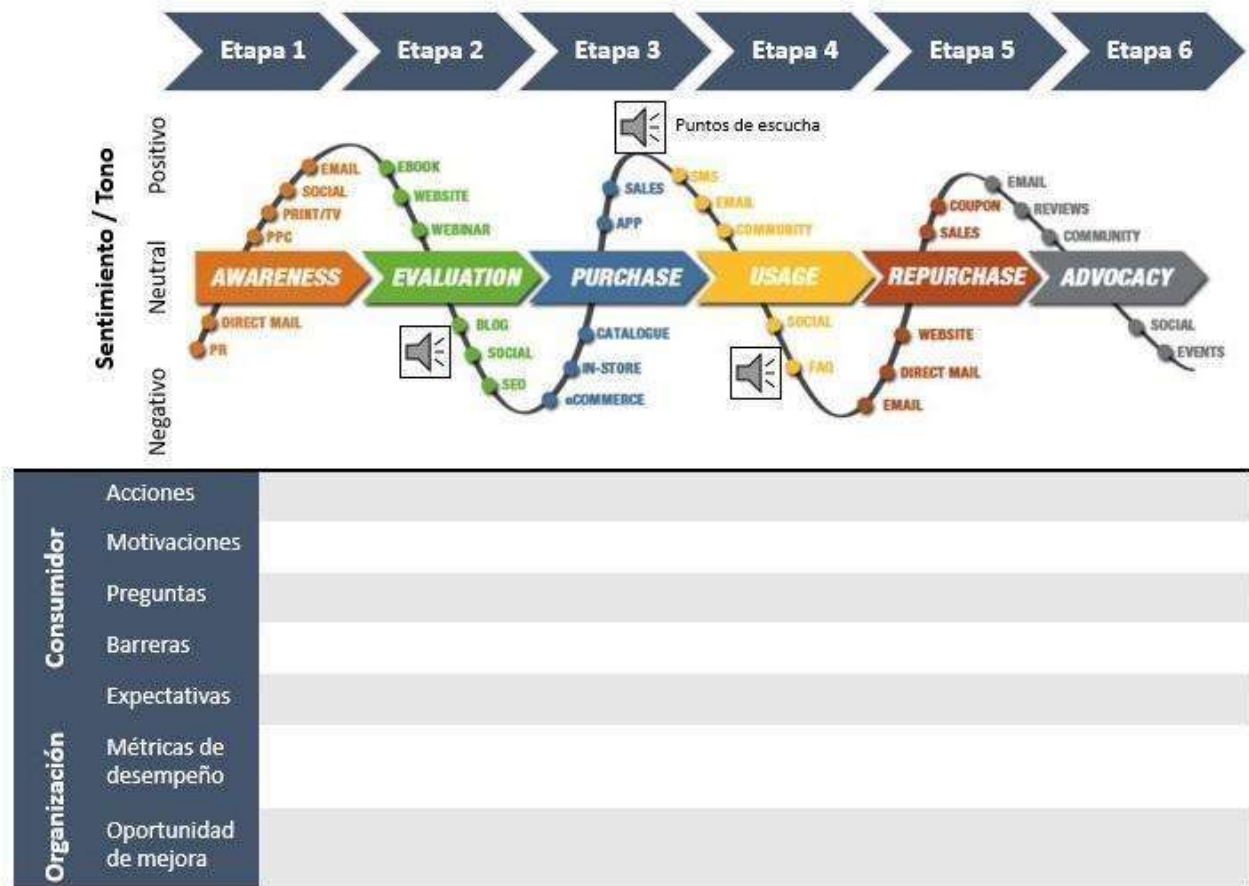
- **Puntos de escucha y métricas.** Esto consiste en establecer con claridad los mecanismos que se utilizarán para continuar recibiendo información desde los potenciales clientes y consumidores acerca de su experiencia. Además, es importante definir las métricas que se utilizarán para determinar que un proceso o actividad se esté desempeñando dentro del nivel esperado (por la organización y de acuerdo con las expectativas de los consumidores) o si necesita de revisión y ajustes (en síntesis, KPI).
- **Oportunidades para la mejora.** El *customer journey map* puede ser un disparador de conversaciones y cambios importantes para la organización. Al identificar cuáles son los procesos y actividades que realmente tienen un impacto en la experiencia del consumidor, es posible ver aquellos aspectos en los cuales la organización puede ser más proactiva y anticiparse a las expectativas de los consumidores. Este tipo de razonamiento aplica tanto para estrategias de *marketing* como para cualquier otra activación digital (incluso de comunicación).
- **Prioridad para la asignación de recursos.** Es importante asegurar que los procesos y actividades críticos identificados en el *customer journey map* posean un nivel alto de prioridad para la asignación de recursos e inversiones en el futuro que les permitan materializar cambios en función de las oportunidades de mejora detectadas.

6. Unir toda la información gráficamente

Para poder visualizar adecuadamente toda la información recolectada, se sugiere utilizar algunos de los *templates* (o formatos) disponibles. En la Figura 4, se ofrece uno a modo de ejemplo:

ESTRATEGIAS DE MARKETING ANALYTICS

Figura 4: Formato para organizar la información



Fuente: elaboración propia.

Fuentes de información para el desarrollo de un *customer journey map*

Utilizar investigación de mercado de fuente primaria es quizás la mejor forma de crear un *customer journey map custom* (o personalizado) para una organización. Idealmente, debería incluir investigación etnográfica desarrollada sobre la base de cuestionarios en profundidad con consumidores o potenciales clientes, observaciones en contexto o investigaciones ambientales, *focus groups*.

Para organizaciones deportivas sin grandes estructuras comerciales, o para aquellas con un presupuesto bajo destinado a la investigación de mercado, algunas alternativas como fuentes de información para la creación de un *customer journey map* pueden encontrarse en lo siguiente:

ESTRATEGIAS DE MARKETING ANALYTICS

- **Cuestionarios *online*:** Existen numerosas herramientas *online* gratuitas (o de bajo costo) para indagar a aquellos consumidores que visitan la página web de la organización. Entre ellas, vale destacar: SurveyMonkey, Survio, E-encuesta.
- **Análisis de sitio web:** Esto puede realizarse sin costo alguno a través de Google Analytics y otras herramientas, como SimilarWeb, que incluso permite analizar sitios web referentes de la industria o competidores.
- ***Feedback* en páginas web, blogs o redes sociales:** Los comentarios aportados por clientes o potenciales clientes representan información valiosa para determinar los *momentos de verdad*, aquellos que resultan críticos en la experiencia del consumidor, de manera de comprender el nivel de satisfacción (o insatisfacción) que los clientes o usuarios poseen.
- **Información interna:** Los datos recolectados en atención al cliente, áreas de servicio o calidad son de gran utilidad para extraer información relacionada con el *customer journey*, incluidas las acciones, preguntas, barreras o motivaciones de los consumidores.
- **Análisis de industria:** Google ofrece en su página (www.thinkwithgoogle.com) algunas herramientas para comprender tendencias en diferentes industrias e incluso algunas cifras en torno a comportamientos y medios utilizados por consumidores, en su Customer Journey to Online Purchase. Otra herramienta gratuita ofrecida por Google es el Mobile in the Purchase Journey, que muestra el papel que cumplen los dispositivos móviles en el recorrido del consumidor (con porcentaje de consumidores que desarrollan un determinado comportamiento), que pueden consultarse por industria y por país.

Una herramienta muy utilizada bajo la metodología del *design thinking* (pensamiento de diseño) es el Customer Journey Canvas. Este formato, en este caso enfocado en la prestación de servicios al cliente, es una base que permite mapear todos los puntos de contacto con el consumidor, desde la etapa de preservicio hasta la de postservicio. De aquí se desprende la importancia de las actividades de *marketing* (que incluyen publicidad, *social media*, *word-of-mouth*, experiencias pasadas) en la generación de expectativas entre los consumidores, las actividades que debe desarrollar el consumidor para obtener el producto o servicio deseado y cómo esto define la experiencia de ese consumidor con la organización y, por último, cómo las actividades de postservicio (a través de comunicaciones a clientes y campañas de lealtad) influyen en la satisfacción/insatisfacción final del consumidor.

Supongamos que trabajamos para una organización deportiva que pretende reclutar voluntarios para un evento de interés mundial. La campaña, apuntada a captar interesados y llevarlos hasta el punto en que se suscriban para recibir más información al respecto, deberá tener todo lo mencionado previamente si pretendemos un resultado exitoso y alineado con los objetivos planteados al comienzo del proyecto.

Nota: *Design thinking* es una metodología de resolución de problemas muy utilizada en la actualidad para liderar procesos de innovación. Pone en el centro a las personas, no tanto con la visión de una investigación de mercado, sino con la mirada de un etnógrafo, que observa y participa en la comunidad que investiga.

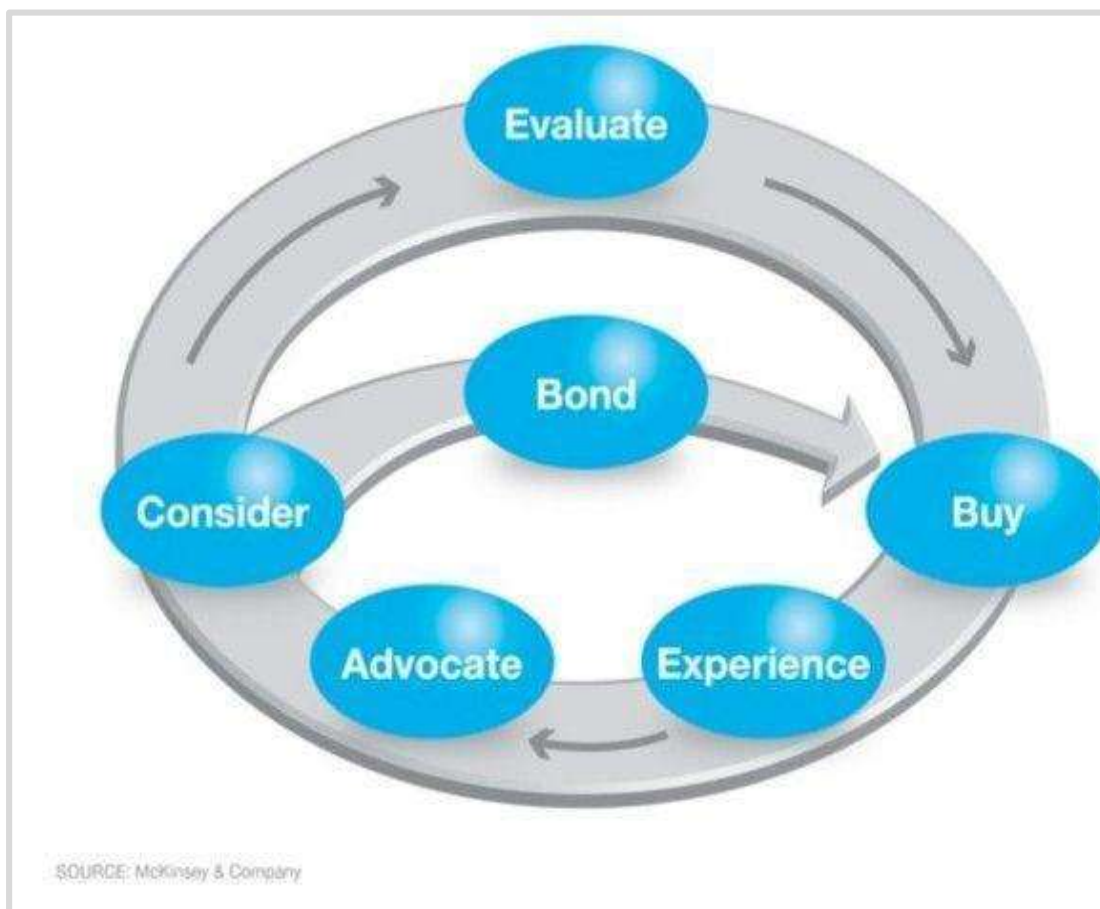
2.1.3 *Customer journey y digital media*

Es probable que en el desarrollo de un *customer journey map* se encuentre que no es lineal, que algunos consumidores omiten ciertas etapas por completo, que hay numerosas iteraciones entre dos etapas particulares del ciclo o que algunas etapas se desarrollan en pocos días mientras que otras toman semanas o meses. La preponderancia de los medios digitales (y su creciente participación) en el *customer journey* no ha hecho más que exacerbar este fenómeno.

Los numerosos medios digitales disponibles —e incluso la proliferación de dispositivos— han hecho que los consumidores crecientemente modifiquen su comportamiento de búsqueda de información y toma de decisiones, saltando pasos e incluso realizando actividades *online-offline* en paralelo. Algunos ejemplos son: recibir información de la televisión y consultar *online* a través de la PC, la tableta o el teléfono móvil; consultar precios *online* al momento de evaluar la adquisición de un producto en una tienda física o recibir asesoramiento telefónico mientras se evalúa una compra *online*.

Esto ha ocasionado que surjan numerosos nuevos formatos que intentan representar de forma más precisa este proceso no lineal. En la Figura 5, se puede apreciar uno de ellos, en este caso elaborado por la consultora McKinsey.

Figura 5: Modelo de decisión del consumidor según McKinsey



Fuente: Edelman y Banfi, 14 de febrero de 2014, <https://bit.ly/3bF4Rpc>

David Edelman y Francesco Banfi (14 de febrero de 2014) destacan la complejidad de realizar un mapeo preciso de la experiencia del consumidor en la actualidad. Por esto señalan la importancia de enfocarse en la esencia del *customer decision journey* (o el tránsito por el proceso de decisión del consumidor), sin distraerse en los detalles.

Este es un esquema mucho más sencillo, donde solo es necesario tener claro lo siguiente:

- El set de consideración inicial del consumidor (¿qué otros productos o servicios tiene en cuenta al momento de elegir dentro de la categoría?).
- ¿Cómo el consumidor evalúa información y qué lo lleva a expandir o limitar las opciones entre las cuales elegirá?

- La experiencia con el producto o servicio y cómo esa experiencia crea expectativas que informarán futuras compras.
- Recomendar o desaconsejar el producto o servicio, con base en la experiencia que el consumidor ha tenido.
- La fuerza de la relación construida con la marca, que puede llevar a sucesivas compras (Edelman y Banfi, 14 de febrero de 2014).

Los puntos mencionados previamente se pueden aplicar a distintos factores de una institución deportiva. Si nos referimos a un club de fútbol, por ejemplo, desde los aficionados que compran distintas categorías de ingresos o entradas para la temporada, pasando por la adquisición de vestimenta oficial en la tienda deportiva o el tipo de membresía que piensan adquirir para estar vinculados oficialmente con la institución. Incluso para una activación o campaña junto con un espónsor oficial con el que compartiremos regalías con base en objetivos.

Independientemente de cuál sea el formato para el desarrollo de un *customer journey map* que se elija, lo importante no es la precisión que se pueda alcanzar con un modelo complejo que permita conocer al detalle todas las interacciones entre el consumidor y la organización. El valor crítico del *customer journey map* es lograr que la organización se enfoque en el consumidor y su experiencia, rompiendo silos de información y creando procesos coordinados que tengan como objetivo último la mejora de la satisfacción de quienes eligen y consumen nuestros productos o servicios.

2.1.4 Mejores prácticas para un *customer journey map*

1. Foco en la realidad del cliente actual.

Una buena práctica es olvidar las acciones que serían deseables o convenientes, así como aquellas desarrolladas por un grupo específico de clientes (los más familiarizados con las nuevas tecnologías o los más jóvenes, por ejemplo) y enfocarse en aquellas que realmente ocurren en la mayoría de los casos, para la mayoría de los consumidores.

2. Mantener el documento actualizado.

El comportamiento y la experiencia del consumidor cambian permanentemente. Es importante actualizar el análisis del *customer journey map* para que la toma de decisiones y los procesos vigentes en la información sean los adecuados.

3. Convertirlo en un activo a través de toda la organización .

Para lograr que el mencionado foco en el consumidor sea una realidad visible y palpable, es crítico que el *customer journey map* no sea propiedad de un área o grupo dentro de la organización. Este debe convertirse en un activo desarrollado en conjunto y compartido en cuanto a su implementación y a las metas que se fijen en virtud de la información generada. Esto determina, tal vez, uno de los mayores desafíos en todo este proceso.

En el ámbito deportivo latinoamericano, donde suele confiarse en la lealtad del aficionado por sobre los procesos lógicos de captación, son varios los clubes de fútbol que pueden mantener sus ventas de cualquier índole (vestimenta, entradas, asociados), pese a no cumplir con estos puntos mencionados brevemente. No obstante, si ponemos la lupa en clubes grandes de Europa, que compiten por una porción de clientes internacionales no necesariamente conectados emocionalmente a su historia como institución (Real Madrid, Barcelona, Bayern Múnich, etc.), comprender y adaptar estos principios es menester para mantenerse al tope de la pirámide.

2.2 Customer funnel

2.2.1 ¿Qué es el *customer funnel*?

El *customer funnel* (o embudo de conversión) es un formato muy utilizado dentro del *marketing digital*. Se utiliza para representar las diferentes etapas en el proceso de conversión de los potenciales clientes (dentro del término más amplio de audiencia) en consumidores del producto o servicio ofrecido por una organización.

Según Muñoz Vera y Elósegui Figueroa (2011), el *customer funnel* posee las siguientes cuatro etapas, que coinciden con aquellas identificadas en modelos de más antigua data, como el AIDA (*attention, interest, desire y action*):

- **Awareness o reconocimiento:** En esta etapa la audiencia recibe la primera información sobre la existencia de la marca, producto o servicio. Puede deberse a diversos motivos, ya sea por el lanzamiento de un nuevo servicio o porque la audiencia simplemente no conocía su existencia. Supongamos que un club grande del fútbol argentino, como Boca Juniors,

ESTRATEGIAS DE MARKETING ANALYTICS

lanza una nueva tienda de vestimenta oficial en Mendoza (alejada de Buenos Aires, ciudad del club). Lo primero que deberá hacer es asegurarse de que el público interesado de la zona esté al tanto de tal acontecimiento.

Figura 6: *Awareness*



Boca Shop en Mendoza | 12 de Septiembre | 19 hs. ¡Te esperamos!



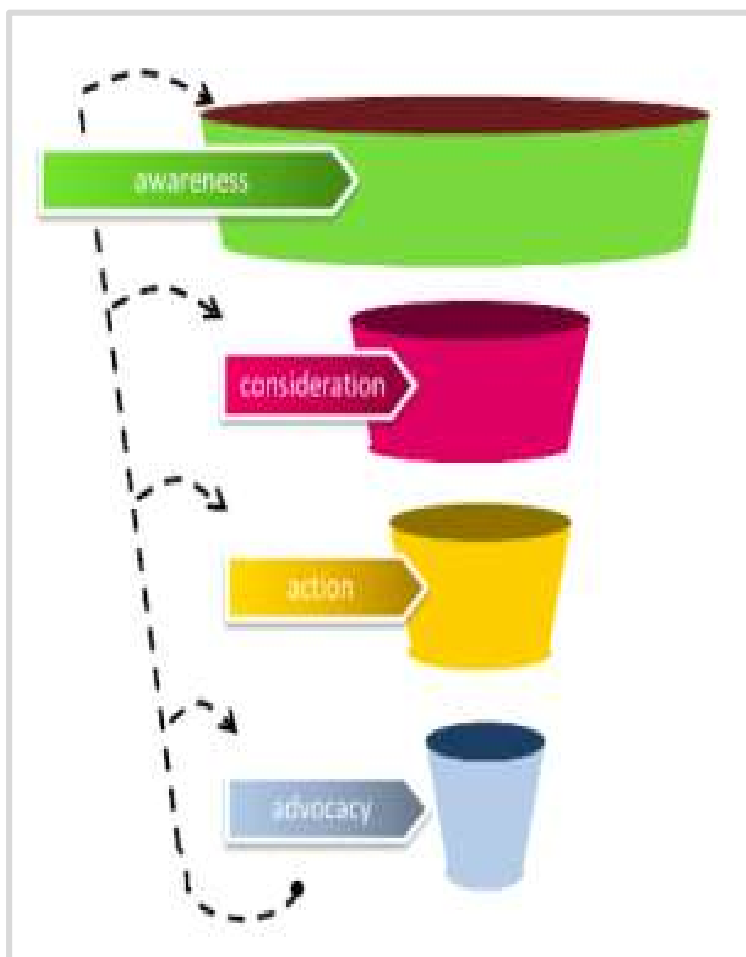
Fuente: Boca Juniors, 12 de septiembre de 2017.

- **Consideración:** En esta fase el cliente potencial recibe más información sobre la marca, producto o servicio, e incluye esta oferta dentro del grupo de propuestas que evalúa. Si mantenemos el ejemplo del punto anterior, diremos que el club enviará correos electrónicos con más información a toda su base de aficionados con domicilio en la provincia de Mendoza.
- **Acción:** Se realizan las actividades más agresivas orientadas a cerrar la venta (conversión), es decir, a llevar a que el interesado se transforme en consumidor. Una buena estrategia

en este caso sería la presencia de futbolistas o exfutbolistas de la institución, oriundos de Mendoza, promocionando este nuevo *shop* con actividades por vía digital e *in situ*.

- **Advocacy o recomendación:** Esta etapa incluye todos los esfuerzos para retener al cliente, conseguir compras repetidas (si corresponde) y hacer que el consumidor recomiende el producto o servicio a otros dentro de su entorno. ¿Podemos ofrecer un sistema de puntaje que brinde descuentos y beneficios a compradores fieles y habituales? ¿Existe alguna manera de asegurarnos de que aquellos que han comprado algo en la tienda nos recomienden en distintas plataformas y compartan su experiencia? Todas estas preguntas (y estrategias) aplican a este punto en particular.

Figura 7: Etapas del *customer funnel*



Fuente: Elósegui, 15 de junio de 2014, <https://bit.ly/3Pi4eQ1>

¿Por qué es importante el *customer funnel* desde una perspectiva de *marketing analytics*?

El *customer funnel* es clave desde una perspectiva de *marketing analytics* porque es la herramienta que permite distinguir las diferentes etapas en el proceso de conversión (de una manera muy sencilla desde lo visual), diseñar una estrategia diferente para cada una de ellas, establecer objetivos de negocio y medir el grado de avance en la consecución de ellos.

Según define Gema Muñoz Vera (en Muñoz Vera y Elósegui Figuerola, 2011), y desde una perspectiva de *marketing analytics*, los pilares de análisis conectados a las diferentes etapas del *customer funnel* son:

- **Captación.** ¿Cuántas visitas recibe el sitio web?, ¿a qué segmentos de la audiencia corresponden?, ¿de dónde provienen? Esta etapa se corresponde con la fase de **awareness** mencionada anteriormente. El objetivo es medir la efectividad de los esfuerzos de *marketing* en términos del impacto que poseen en el mercado potencial.
- **Activación.** ¿Qué hacen los visitantes una vez que llegan a la página web de la organización? ¿Cómo funcionan las *landing pages* (o páginas de aterrizaje)? ¿Cómo funcionan los *call to action* (o llamadas a la acción) dentro del sitio web? Esta etapa se corresponde con la de **consideración** mencionada anteriormente. En esta instancia se evalúa la efectividad del contenido, el diseño y la usabilidad del sitio web de la organización para hacer que el producto o servicio en cuestión forme parte del set de alternativas consideradas por el consumidor potencial.
- **Conversión.** ¿Cómo funciona el sitio web en términos de transformar a potenciales clientes en consumidores del producto o servicio ofrecido? Esta fase se corresponde con la de **acción**, donde se busca medir la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos de negocio.
- **Retención.** ¿Qué hace que los consumidores se mantengan leales a la marca? ¿Cómo se consigue que quienes ya adquirieron el producto o servicio lo recomienden a otros potenciales clientes? Esta etapa se corresponde con la de **advocacy** o **recomendación** previamente definida, y en ella se mide la capacidad de la organización para retener, reconvertir y lograr la recomendación de los consumidores actuales. Si bien es cierto que en los clubes deportivos, por ejemplo, la lealtad del aficionado juega un rol preponderante en la retención (un aficionado no se asociará a otro club solo por tener mejor servicio), la satisfacción en el proceso y el resultado puede tener un impacto marcado en la llegada de

nuevos clientes potenciales. De allí que no podamos descuidar ese aspecto, algo que aún suele ocurrir, lamentablemente, en distintos puntos de la industria.

2.2.2 Relación entre *marketing* y ventas

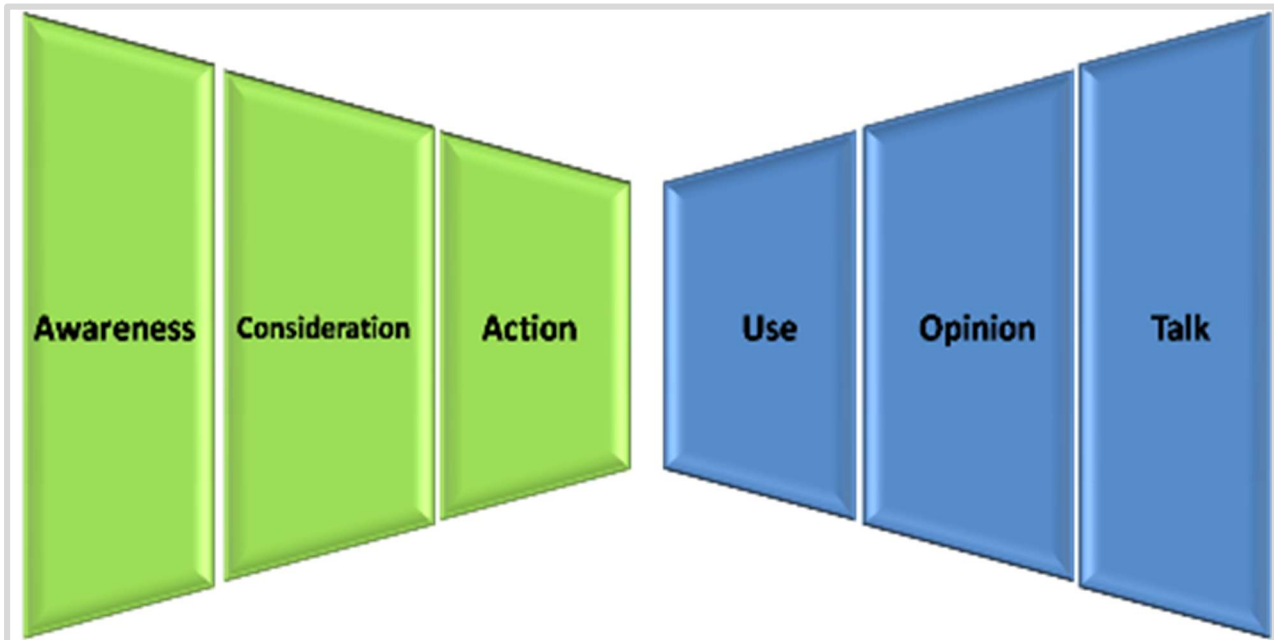
Muchas empresas poseen una distinción muy marcada entre las actividades del área de *marketing* (orientadas a la creación de conocimiento de marca y al posicionamiento del producto o servicio en la mente del potencial consumidor) y aquellas desarrolladas por el área de ventas (de naturaleza eminentemente comercial, están orientadas a convertir a esos clientes potenciales y a mantener una relación con ellos duradera en el tiempo).

Profesionales reconocidos en el área de *marketing* han tomado diferentes acercamientos para lograr una integración de estas actividades bajo un único formato que permita que se desarrollen de manera coordinada y así lograr una mayor efectividad (que se reflejará en los resultados de negocio) con una mayor eficiencia.

2.2.3 *Multi-step sales funnel*

Tristán Elósegui (6 de septiembre de 2009) rescata el concepto, elaborado por Brian Massey, de un *funnel* de preventa y otro *funnel* de posventa conectados para formar un *doble funnel*, como se representa en la Figura 8. Este formato está concebido por el autor para el diseño de estrategias de *social media*, pero también puede aplicarse a otras áreas o tipos de campañas de *marketing*.

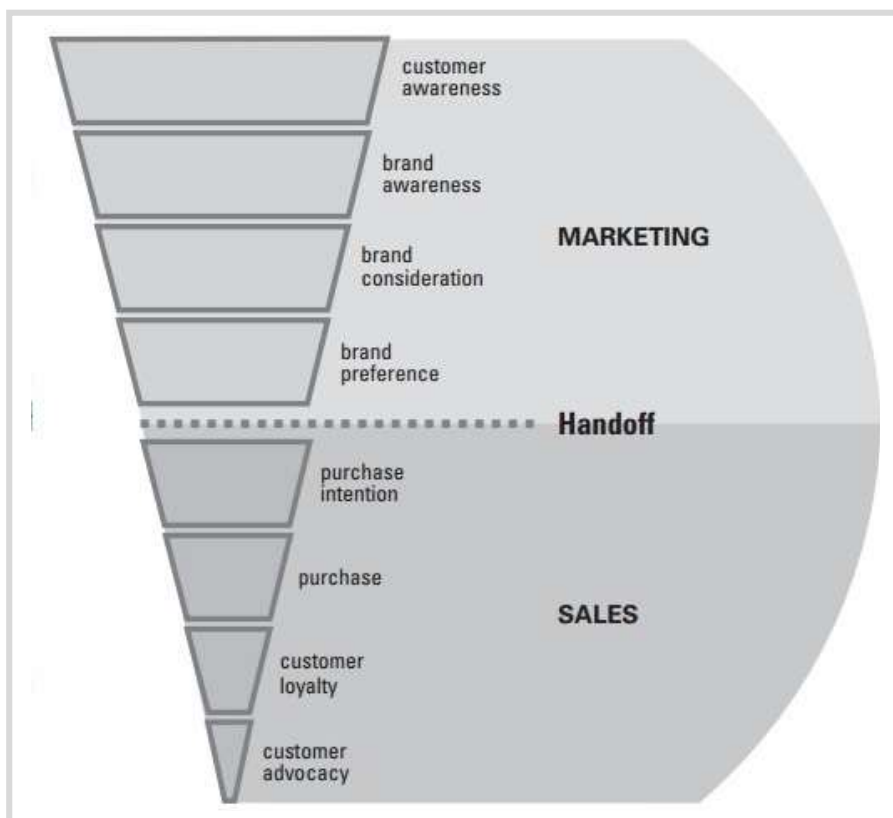
Figura 8: Doble *funnel*



Fuente: Elósegui, 6 de septiembre de 2009, <https://bit.ly/3AbCXe7>

Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy, en su *paper* "Ending the war between sales and marketing" —publicado por *Harvard Business Review* en 2006—, establecen que, en la visión tradicional del *marketing*, las primeras cuatro etapas del *customer funnel* (*customer awareness*, *brand awareness*, *brand consideration* y *brand preference*) corresponden al área de *marketing*, mientras que las últimas cuatro fases (*purchase intention*, *purchase*, *customer loyalty* y *customer advocacy*) generalmente son responsabilidad del equipo de ventas.

Figura 9: Etapas del *customer funnel*



Fuente: Kotler et al., 2006, <https://bit.ly/3vSJoQy>

Los autores (Kotler et al., 2006) aseguran que esta división favorece que los profesionales del *marketing* se mantengan enfocados en las tareas estratégicas del *marketing* y lejos de la tentación de intervenir en oportunidades puntuales (e individuales) de ventas. En la realidad se ve que esto no es suficiente para evitar que surjan cruces entre áreas y que, cuando los resultados no son los esperados, ventas culpe a *marketing* de una estrategia deficiente o que *marketing* achaque los pobres resultados a una ejecución ineficiente por parte del equipo de ventas. A este conflicto natural también suele sumarse el entendimiento con el área de comunicaciones, muchas veces a cargo de las plataformas digitales de las instituciones deportivas. Sin embargo, no entraremos en esa disputa en este módulo y nos centraremos en la parte de *marketing* y ventas.

Así y todo, existen algunos aspectos positivos respecto de la utilización del *customer funnel* para la organización de tareas y asignación de responsabilidades entre estos dos equipos. El principal beneficio es que se logra enfocar la atención de las diferentes áreas de la organización en el consumidor. Esto es un gran logro, ya que orienta todas las acciones de

ambos equipos hacia un objetivo común definido por las necesidades del consumidor y no por las demandas internas.

Otro de los beneficios de la utilización del *customer funnel* tiene sus raíces en una concepción de la importancia de establecer y mantener una relación con el consumidor duradera en el tiempo, en lugar de hacer foco en la venta o transacción puntual. Esta diferente perspectiva tiene consecuencias sobre las decisiones estratégicas que se toman, las métricas que se adoptan, las relaciones que se establecen entre las diferentes áreas, la definición de prioridades, etcétera.

Un claro ejemplo de colaboración exitosa entre distintas áreas de una misma organización deportiva pudo visualizarse en 2020, más precisamente durante la pandemia del COVID-19. La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), para ser más precisos, lanzó una campaña digital que apuntaba a ofrecer partidos históricos de la Copa del Mundo, íntegros y de manera gratuita, en su canal de YouTube. Esta se llamó *World Cup At Home* y permitió a los usuarios votar y elegir los encuentros que serían transmitidos los fines de semana en el hueco que habían dejado las ligas tradicionales suspendidas.

Figura 10: *World Cup At Home*



The image is a screenshot of the FIFA website. At the top, there is a blue banner with the text "FIFA+ Sigue a Dani en su sueño de jugar la Copa Mundial de la FIFA. Dani Crazy Dream Ver ahora". Below this is the FIFA logo and a navigation menu with items: "COMPETICIONES", "SOBRE LA FIFA", "FÚTBOL FEMENINO", "IMPACTO SOCIAL", "DESARROLLO DEL FÚTBOL", "TÉCNICO", "LEGAL", and "ELASIFICACIÓN". The main heading reads "La FIFA abre un archivo de vídeos para llevar el fútbol a casa". Below the heading is a language selector set to "Español" and a date stamp: "Jueves, 19 de marzo de 2020, 21:05 (hora local)". The central image shows a soccer match with the text "#WorldCupAtHome | Watch iconic World Cup matches in full" and "#WorldCupAtHome" overlaid. A "Mirar en YouTube" button is visible. Below the image is a paragraph of text explaining the initiative: "Dado que muchas personas están afrontando un aislamiento como consecuencia de la pandemia global del COVID-19, la FIFA ha lanzado una nueva iniciativa para ayudar a llevar el fútbol a los hogares; concretamente, con la publicación de un archivo de partidos en vídeo a través de múltiples canales de contenidos, hasta que se restablezcan las actividades futbolísticas con regularidad por todo el mundo. A través de la campaña #WorldCupAtHome, más de 30 retransmisiones completas de partidos inolvidables de la Copa Mundial de la FIFA y la Copa Mundial Femenina de la FIFA se publicarán por primera vez en FIFA.com, el canal de YouTube de la FIFA e incluso la red social Weibo en China a partir del sábado 21 de marzo de 2020. Las reproducciones proporcionarán una experiencia absorbente con una amplia interacción en redes sociales, brindando a los aficionados de todo el planeta la oportunidad de seleccionar sus partidos favoritos para que sean retransmitidos hasta nuevo aviso."

Fuente: FIFA, 19 de marzo de 2020, <https://fifa.fans/3SH1oav>

El proyecto apuntaba a aliviar la situación desconcertante de los aficionados del fútbol alrededor del mundo, pero contaba además con objetivos comerciales: acrecentar la cantidad de suscriptores en su canal de YouTube, evaluar el comportamiento de los usuarios de cara al lanzamiento de una potencial plataforma OTT (*over-the-top*) y establecer nuevas oportunidades para sus afiliados comerciales, que no tendrían visibilidad en los torneos habituales a causa de su suspensión inevitable.

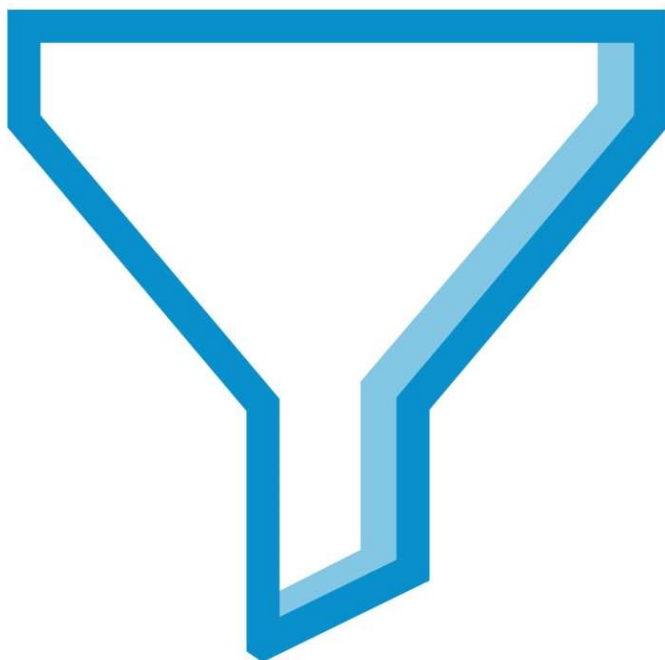
En ese contexto, varias áreas que acostumbraban a trabajar en proyectos paralelos y sin demasiada conexión unieron fuerzas para definir el *customer funnel* que llevaría a los aficionados al canal de YouTube: los equipos de redes sociales, licencias comerciales, *digital marketing* y FIFA TV, entre otros, trabajaron codo a codo con un mismo planeamiento que derivó en un *reach* de trescientos millones de seguidores en 126 países, colaboró a que (meses más tarde) el canal superara los diez millones de suscriptores y obtuvo los prestigiosos premios Leaders Sports Awards (FIFA, 23 de septiembre de 2020).

2.2.4 Mejores prácticas para hacer un *customer funnel*

Según lo planteado por Laura Patterson (2007) en su *paper* "Marketing and sales alignment for improved effectiveness", el desarrollo de un *customer funnel* para la organización puede encararse de la siguiente manera:

1. El *sales funnel*, utilizado tradicionalmente por los equipos de ventas, es el punto de partida y base sobre la cual se construirá un formato unificado para la coordinación de los esfuerzos de *marketing* y ventas. El objetivo no es solo integrar las actividades mediante la eliminación de duplicaciones e ineficiencias, sino también hacer evidente la necesidad de focalizar los esfuerzos en el consumidor, considerado de forma holística antes que desde las necesidades o prácticas de la organización.

Figura 11: *Sales funnel*



Etapas de la venta

- Prospectos
- Prospectos calificados
- Comunicación inicial
- Presentación de solución
- Evaluación del cliente
- Propuesta
- Negociación
- Compra
- Pago
- Entrega

Fuente: elaboración propia a base de Patterson (2007, <https://bit.ly/3bFSV6P>).

2. El siguiente paso es integrar a este formato único el proceso de compra o tránsito del consumidor relevado y reflejado en el *customer journey map* (cubierto en detalle en el módulo anterior). Es importante que las etapas del *funnel* sean una representación apropiada de los diferentes estados por los que transita el consumidor en el proceso de compra. El comportamiento del consumidor debe ser el faro o guía para la realización del *funnel*. La organización debe cuidarse de no sucumbir a la tentación de mapear el *funnel* a sus propios procesos existentes, acarreado deficiencias, limitaciones o prácticas poco eficientes desde la perspectiva del consumidor.
3. El tercer y último paso es agrupar los diferentes comportamientos del consumidor identificados en el paso anterior en fases que se convertirán en las etapas de acuerdo con las cuales se clasificará cada oportunidad. En el extremo superior, se ubica a la audiencia potencial, es decir, aquellos que forman el mercado para el producto o servicio de referencia, y en el extremo inferior se coloca a aquellos que ya han adquirido el producto/servicio o están próximos a hacerlo luego de haber recibido información y asesoramiento por parte de los equipos de *marketing* y ventas.

Recursos adicionales

Se sugiere la lectura de los siguientes materiales para la profundización de los temas visualizados en este módulo.

En español:

¿Qué es un *customer journey*? (s. f.). EDIT. <https://edit.org/es/blog/plantillas-customer-journey-gratis>

En inglés:

Brugnoli, G. (s.f.). *Connecting the dots of user experience: The design of interactive systems* [Diapositiva de SlideShare]. SlideShare. <http://www.slideshare.net/frogdesign/brugnoli-system-ux-1061731>

Brugnoli, G. (s.f.). Connecting the dots of user experience. The design of an interaction system: a tool to analyze and design the user experience. *Journal of Information Architecture*, 1(1), 6-15. https://www.researchgate.net/publication/330183723_Connecting_the_Dots_of_User_Experience_The_design_of_an_interaction_system_a_tool_to_analyze_and_design_the_user_experience

Referencias

- Boca Juniors [@BocaJrsOficial]. (12 de septiembre de 2017). *Boca Shop en Mendoza / 12 de Septiembre / 19 hs. ¡Te esperamos!* [Tuit]. Twitter. https://twitter.com/BocaJrsOficial/status/907630031362514945?s=20&t=hzaTWSzo_qpLEW_el6Y3fA
- Edelman, D. y Banfi, F. (14 de febrero de 2014). *The funnel is dead. Long live the consumer decision journey.* <https://impact.economist.com/perspectives/marketing/funnel-dead-long-live-consumer-decision-journey>
- Elósegui, T. (6 de septiembre de 2009). *Un único funnel para controlar todo el proceso.* <http://tristanlosegui.com/2009/09/06/un-unico-funnel-para-controlar-todo-el-proceso/>
- Elósegui, T. (15 de junio de 2014). *Cómo decidir entre cantidad o calidad en una estrategia de marketing online.* <http://tristanlosegui.com/2014/06/15/customer-equity-estrategia-marketing-online-cantidad-calidad/>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (FIFA). (19 de marzo de 2020). *La FIFA abre un archivo de vídeos para llevar el fútbol a casa.* <https://www.fifa.com/es/tournaments/womens/womensworldcup/france2019/news/la-fifa-abre-un-archivo-de-videos-para-llevar-el-futbol-a-casa-3068723>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (FIFA). (23 de septiembre de 2020). *La campaña digital de la FIFA #WorldCupAtHome, premiada con un importante galardón.* <https://www.fifa.com/es/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/news/la-campana-digital-de-la-fifa-worldcupathome-premiada-con-un-importante-galardon>
- Google. (2014). *Measure what matters most: A marketer's guide to improving outcomes by focusing on your best customers and the critical moments in their journey.* https://think.storage.googleapis.com/docs/measure-what-matters-most_articles.pdf
- [Imagen sin título sobre exposición en el museo del Real Madrid]. (s.f.). https://tropter.com/uploads/uploads/images/68/cf/80853d6a770b86ad24eac8ec788ee7fc3cf5/filecity_of_madrid_18012762516jpg_big.jpg?t=20200122040155

- Kotler, P., Rackham, N. y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>
- Muñoz Vera, G. y Elósegui Figueroa, T. (2011). *El arte de medir: Manual de analítica web*. Profit.
- Muñoz Vera, G. y Elósegui Figueroa, T. (2015). *Marketing analytics*. Anaya.
- Muñoz, G. (13 de mayo de 2013). *Mi mejor arma está en el cerebro. ¿Dónde está Avinash cuando se le necesita?* <http://dondeestaavinashcuandoselenecesita.com/2013/05/mi-mejor-arma-esta-en-el-cerebro-mi.html>
- Patterson, L. (2007). *Marketing and sales alignment for improved effectiveness*. *Journal of Digital Asset Management*, 3, 185-189. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.dam.3650089>
- Richardson, A. (5 de noviembre de 2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>