



ESTRATEGIAS DE *SPORT MARKETING ANALYTICS*

MÓDULO 4. CÁLCULO
DE ROI Y MODELOS DE
ATRIBUCIÓN

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

4.1 ROI

En la lectura de este módulo se cubrirá la definición de retorno de la inversión (*ROI*) para diferentes tipos de actividades de *marketing* digital, desde campañas *online* hasta esfuerzos en redes sociales. También, se analizarán los modelos de atribución digital, esto es, cómo se le asigna valor o peso en la conversión a los diferentes canales *online* que la organización utiliza para comunicarse con los potenciales aficionados o consumidores en las diferentes fases del *customer funnel*.

El ROI se denomina así por su nombre en inglés, que significa *Return On Investment* o retorno de la inversión. De este modo, lo que nos dice el ROI es qué tanto estamos recibiendo en términos de valor para nuestra marca o emprendimiento, por cada una de las actividades que realizamos. (Paz, 2020, p. 86).

A veces, resulta difícil realizar el cálculo sobre qué tan buena es nuestra inversión en proyectos y en emprendimientos de comunicación y comprender cuánto aporta para el proyecto en general la realización de nuestra estrategia y de nuestro plan.

Por supuesto que es importante hacerlo y, a partir de allí, detectar y comprender los pasos que hemos activado y cómo se ha comportado la lógica de agregar valor.

Por ejemplo, si nos referimos a una campaña meramente digital, el costo incluirá todos los gastos que conlleve la realización de esta. Y no solo la generación del contenido —que incluye estrategia, preproducción, producción, etc.—, sino también su sindicación —*Paid Media*, entre otros—. Todo lo que implique implementación ingresará en esta categoría.

Pero la medición no es tan sencilla. Nos adentraremos en ello inmediatamente.

4.1.1 Concepto y acercamientos al cálculo del retorno

El *return on investment* (o retorno de la inversión) se calcula como la ganancia obtenida por cualquier gasto realizado, menos el costo de la inversión, dividida por el costo de la inversión. Esta fórmula arroja un porcentaje ganado o perdido (Hemman y Burbary, 2014).

La fórmula que se utiliza para medir el ROI es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Retorno obtenido} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$$

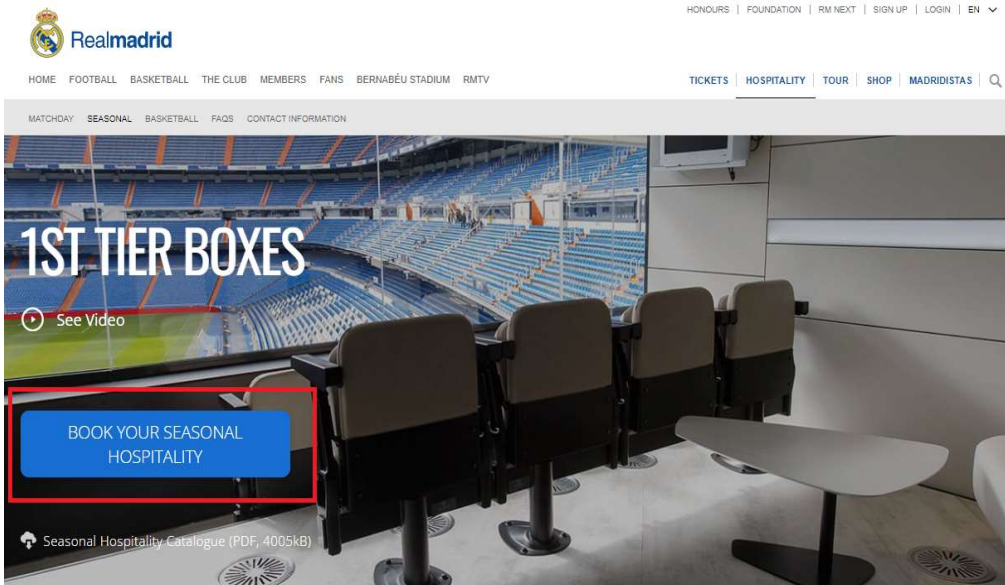
Costo

Aun cuando esto parece bastante simple, muchos profesionales del *marketing* todavía tienen grandes inconvenientes para medir este concepto, especialmente, en la realidad multicanal (*online* y *offline*), multidispositivo y *multieverything* que se vive. Es en este contexto donde se vuelve un desafío la generación de *leads*, esto es, prospectos o interesados en la adquisición.

Para intentar un acercamiento que nos permita analizar de manera más concreta, veremos en este apartado las maneras de medir el ROI más utilizadas y, luego, nos adentraremos en otras opciones de medición relativas a lo digital.

- **Medición directa del ROI:** cuando podemos medir el ROI o **retorno de la inversión** directamente, a través de las métricas de negocio y del impacto que las acciones que hemos realizado a lo largo de nuestro plan tienen sobre nuestra facturación o estructura de costos. Se denomina directo porque podemos comparar las métricas de la misma dimensión. Por ejemplo, comparar el dinero que invertimos en el proyecto con el dinero que recibimos por incremento de ventas. La comparación entre ambas métricas es directa y se puede realizar una contrastación entre las dos para evaluar fácilmente el resultado de nuestro proyecto de herramientas digitales para emprendedores. Una campaña de venta de entradas, captación de nuevos socios o venta de cursos educativos pueden ingresar en esta categoría.

Figura 1: Sitio web Real Madrid

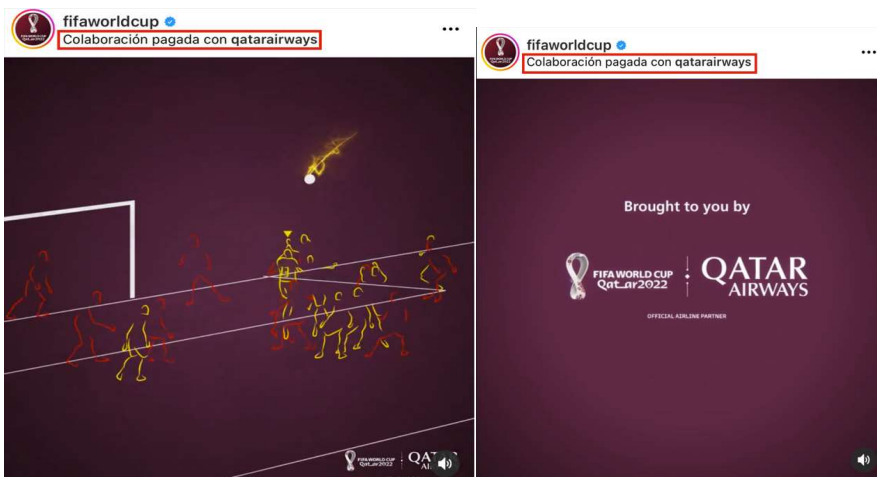


Fuente: captura de pantalla del sitio web Real Madrid (<https://bit.ly/3AFry6C>).

- **Medición indirecta del ROI:** cuando al ROI o **retorno de la inversión** lo debemos medir a través de la integración de métricas diferentes entre sí y comparar —de manera artificial o tras un proceso de igualación— las distintas unidades de medida que utilizamos. Normalmente, este tipo de medición se requiere para proyectos que impactarán en el posicionamiento de la marca, en el *branding* o en acciones con objetivos comunicacionales. Por ejemplo, analizar una campaña para posicionarnos en el *Top of Mind* de la categoría. Si bien es claro que lograr este objetivo impactará en el mediano y largo plazo en nuestras ventas, debemos contrastar la medición y comparación de nuestra inversión con métricas comunicacionales. La comparación entre estas métricas es indirecta y se deben analizar las maneras de unificar o asignar valor económico a las métricas que no son de negocios. La evaluación del ROI en estos casos es más difícil que en el caso anterior. En esta categoría podríamos incluir campañas digitales establecidas con base en *Branded Content*. Por ejemplo, nos resultará imposible calcular cuántos clientes nuevos ha ganado Qatar Airways por desarrollar una serie de clips junto [con] la FIFA recordando goles clásicos de la Copa del Mundo en sus canales digitales. Pero podremos asignar un valor económico a las métricas

correspondientes que nos permitan traducir el ROI de una manera diferente.

Figura 2



Fuente: Fifa World Cup, 2020.

- **Medición mixta del ROI:** en la mayoría de nuestros proyectos y planes de herramientas digitales que apliquemos a nuestros emprendimientos, buscaremos que los resultados apliquen tanto en métricas de negocios como en métricas de posicionamiento y *branding*, a través de nuestros objetivos de comunicación. Es por ello que la medición del retorno de la inversión deberá contemplar ambos factores y cómo impacta el resultado de negocios del corto plazo en cuanto a las conversiones logradas, en conjunto con el impacto que tenga nuestro plan en el posicionamiento de la marca. En ese sentido, se deberán integrar los dos métodos anteriores para lograr unificar el resultado en un solo número que será comparado con la inversión realizada. (Paz, 2020, p. 91).

En esta categoría, podríamos introducir una campaña para posicionar el *Brand* del Real Madrid promocionando ingresos a su zona *VIP/Hospitality*. El alcance del *Brand* en redes sociales, sumado al incremento de ventas de estos paquetes, nos brindará una combinación semejante.

Figura 3

The image shows a screenshot of a Twitter post from Real Madrid C.F. (@realmadriden). The tweet text reads: "This is going to be your Clásico: win 2 VIP tickets for @realmadriden - @FCBarcelona + return flights to Madrid + 2 nights in a hotel for 2 people. Take part!". Below the text is a graphic with a dark blue background showing a stadium at night. In the center, there is a circular graphic containing the Real Madrid and FC Barcelona crests, a yellow circle with the word "PRIZE", and icons for an airplane, two VIP tickets, and a house. Below the graphic, it says "realmadrid.com" and "WIN 2 VIP tickets for El Clásico!". At the bottom of the tweet, it shows engagement metrics: "157 Retweets", "8 Tweets citados", and "1.880 Me gusta".

Real Madrid C.F. @realmadriden

This is going to be your Clásico: win 2 VIP tickets for @realmadriden - @FCBarcelona + return flights to Madrid + 2 nights in a hotel for 2 people. Take part!

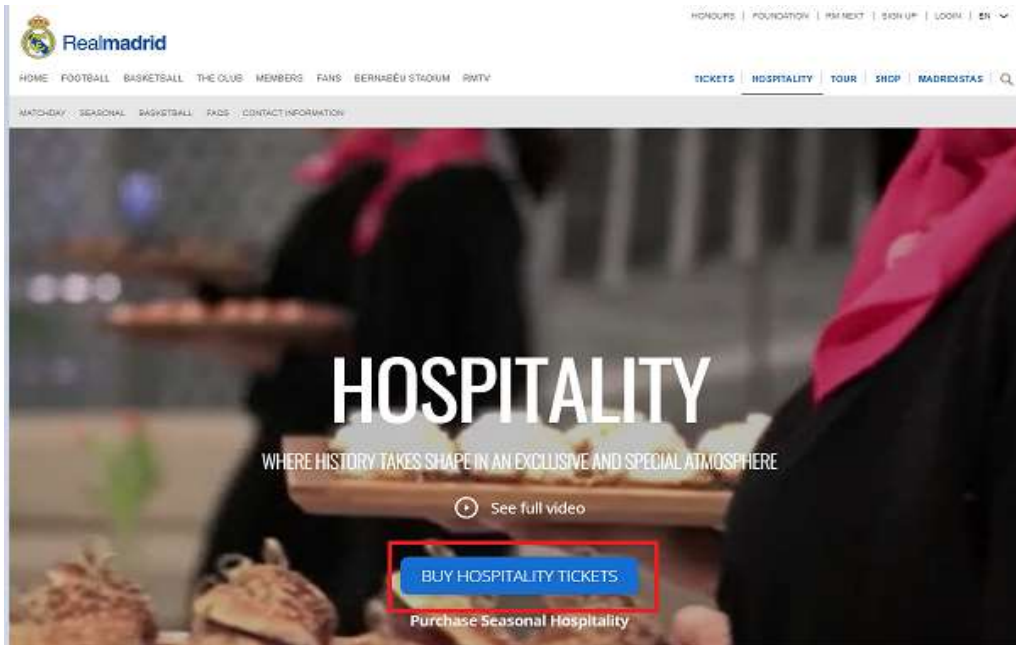
realmadrid.com
WIN 2 VIP tickets for El Clásico!

6:45 p. m. - 10 feb. 2020 · Twitter for Advertisers.

157 Retweets 8 Tweets citados 1.880 Me gusta

Fuente: Real Madrid C. F., 2020.

Figura 4



Fuente: captura de pantalla del sitio web Real Madrid (<https://bit.ly/3P8HbHN>).

4.1.2 Estimación del ROI en campañas digitales

Una de las maneras de trabajar con metodologías mixtas y metodologías indirectas de medición del ROI es a través de estimaciones con métricas intermedias o alternativas, como veremos a continuación.

ROE (*return on engagement* o retorno del relacionamiento)

El ROE es una medida del retorno de la inversión en canales de *social media*. La lógica detrás de esta métrica es que las actividades que una organización realiza en redes sociales generan un mayor conocimiento de la marca o producto, una mayor consideración por parte de aquellos en el mercado de ese producto o servicio y una mayor probabilidad de conversión/compra. En términos generales, el ROE se calcula de esta manera:

Número de *engaged users*

Inversión en *social media*

ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

La fórmula para el cálculo de los *engaged users* (usuarios con los cuales se mantiene una relación) menos el numerador en el cálculo del ROE varía según el canal de *social media* de que se trate:

Facebook

- $(\text{Número de } Me \text{ gusta} + \text{Número de } Compartir + \text{Número de } Comentarios) \text{ en un } post$
Número total de *fans* (o *Me gusta* en la página)

Figura 5



Fuente: FIFA World Cup, 2022.

En este ejemplo del Facebook oficial de la Copa Mundial de la FIFA, consideramos el número de *Me gusta* (3,200) + *Comentarios* (104) + *Compartir* (69); y lo dividimos por la cantidad de *fans* que tiene la página (45.9 millones). Este tipo de cuentas con semejante cantidad de seguidores suele proporcionar un cálculo más complejo.

Twitter

(Número de *Respuestas* + Número de *Retweets*) para un *post*
Número de *Seguidores*

Figura 6



Fuente: Copa Mundial FIFA, 2022.

Si tomamos la cuenta oficial en español de la Copa Mundial de la FIFA en Twitter, también notamos que la abrumadora cantidad de seguidores (2.3 millones) tendrá un efecto particular

en el cálculo. Pues los 14 comentarios y 85 *retweets* (99 total) deberán dividirse por esa suma. Por eso, siempre es mejor calcular las campañas como un todo y no por *posteos* particulares.

YouTube

(Número de Comentarios + número de ratings + número de Me gusta) para un video
Número de Vistas para un video

Figura 7

#CristianoRonaldo #WorldCup
Cristiano Ronaldo | FIFA World Cup Career
119,689 NO ME GUSTA COMPARTIR DESCARGAR RECORTAR
FIFA 12.1 M de suscriptores SUSCRITO
Take a look back at the FIFA World Cup career of Portugal's Cristiano Ronaldo - from his debut at Germany 2006 to his most recent global finals outing at Russia 2018.
MOSTRAR MÁS
4,910 comentarios ORDENAR POR

Fuente: captura de pantalla de FIFA, s. f., [video de YouTube], <https://bit.ly/3PbJkCM>

Por último, en el canal de la FIFA en YouTube, este mini documental *La carrera de Cristiano Ronaldo en la Copa del Mundo*, con casi 5 mil *Me gusta* y cerca de 120 mil comentarios debe tener en cuenta los 3.7 millones de vistas en el cálculo final.

Existen numerosas limitaciones relacionadas con el cálculo del ROE, entre ellas:

- **Matemática confusa.** Las presentadas anteriormente son algunas de las formas de cálculo del ROE, pero existen muchas otras sin que exista un consenso sobre cómo debe medirse el retorno en determinado canal o canales. Muchas veces, esto se encuentra relacionado con el objetivo primordial de la organización. Esta falta de consistencia hace que muchas comparaciones sean imposibles y dificulta el establecimiento de parámetros o *benchmarks* para la industria. A esto debemos sumarle otra métrica difícil de medir, relacionada al sentimiento que nuestras publicaciones generan: un *posteo* o campaña puede generar una reacción negativa de muchísimos seguidores cuyos comentarios, tomados en forma numérica y sin contexto, pueden brindarnos una falsa métrica de *engagement* exitoso (“este fue el *posteo* o la campaña con mayor número de comentarios”).
- **Conexión entre relacionamiento y conversiones o ventas.** La lógica que subyace en el cálculo del ROE es que, a mayor relacionamiento, mayor es el impacto de las actividades de *social media* en las ventas del producto o servicio. Esta conexión no está demostrada y es por esto que muchos profesionales del *marketing* —en especial, los altos niveles del *management*— dudan en asumir como retorno solo métricas de relacionamiento (cantidad de *Me gusta*, comentarios o compartidos).
- **Foco en la sección incorrecta del *customer/purchase funnel*.** La medición de retorno de las actividades de relacionamiento se enfoca en la parte baja del *funnel* de conversión, a la cual se presta atención solo después de haber optimizado las actividades vinculadas con la generación y conversión de *leads* —que son las que reciben mayor foco por parte de los profesionales del *marketing*—.

Return on influence

El *return on influence* mide el impacto de aquellos esfuerzos de *marketing* concentrados en desarrollar un programa de influencia, desde la identificación de *influencers* (individuos u organizaciones que pueden tener un impacto en las decisiones de compra) hasta la gestión de actividades que tienen el objetivo de incrementar la favorabilidad y, en definitiva, la compra de un producto o servicio. Vale destacar que los *influencers* representan parte fundamental de cualquier campaña digital, ya que nos permitirán acceder a audiencias novedosas y fuera

de nuestro alcance habitual (*awareness*). No obstante, la monetización generada a través de este tipo de conexiones es menos clara.

Una forma de cálculo del retorno de la influencia, propuesta por Amy Jo Martin, como se cita en Hemman y Burbary (2014), CEO de Digital Royalty y la Digital Royalty University, es equiparar cada *tweet*, *retweet*, comentario, *Me gusta*, etcétera, con una transacción, para estimar un **valor por fan**. Esto sería algo como lo siguiente:

Valor por *fan* =

Número de *tweets/retweets* + número de *Me gusta* + número de *Compartir* + número de comentarios

Número de seguidores

Esta forma de medición del retorno de la inversión presenta numerosas falencias, entre las que se pueden destacar:

- **Conexión entre influencia y conversiones/ventas**. El principal inconveniente con esta métrica reside en la dificultad que existe para establecer la conexión entre la influencia que pueda ejercerse sobre un grupo de potenciales clientes y la compra efectiva de un producto o servicio.
- **Falencias en el cálculo de los seguidores**. Esta forma de cálculo asume una relación directa entre las actividades de pago desarrolladas en *social media* y los seguidores adquiridos. De esta manera, la asunción implícita es que todos los seguidores se adquieren de la misma manera, lo cual no solo no es correcta, sino que niega el impacto de la influencia de algunos seguidores sobre otros o de lo que ocurre orgánicamente a nivel de marca —y esto es precisamente lo que se intenta medir—.
- **Igualdad entre todos los seguidores**. Esta métrica de retorno de la inversión asume que todos los seguidores son iguales y se concentra en la cuenta agregada de ellos sin ningún reparo por establecer una ponderación entre ellos. Así, un individuo con real alcance e impacto sobre una comunidad determinada cuenta de igual manera que aquel que no posee enlaces fuertes con la comunidad.
- **Conexión entre cambios de conducta y resultados financieros**. El objetivo principal de las actividades que se realizan con *influencers* es, precisamente, afectar el comportamiento de los potenciales clientes. Equiparar la respuesta

ESTRATEGIAS DE SPORT MARKETING ANALYTICS

con esas actividades (en la forma de *tweets*, *retweets*, compartidos, comentarios, etc.) es establecer una relación directa que no está debidamente probada o cuantificada y que, incluso, puede llevar a distorsiones en el entendimiento respecto del verdadero objetivo de los esfuerzos de *social media*.

En el pasado reciente, han sido varios los clubes europeos que apostaron por la colaboración con renombrados *influencers* para mejorar el impacto en el lanzamiento de sus productos. PSG, en 2018, apeló a este tipo de estrategia al momento de lanzar la línea PSG X Jordan. El club francés busca transformarse en un *Brand de life style*, más allá de sus aspiraciones deportivas. La utilización de *influencers* resulta un paso lógico para alcanzar su objetivo. No obstante, es más complejo identificar cuántas de esas ventas de productos en otros mercados obedecen a la utilización de esos *influencers*.

Figura 8



Fuente: PSG, 2018.

El Inter de Milán es otro de los clubes que apostó por *influencers* para lanzar su nuevo *Brand #NotForEveryone* en 2019: utilizó un *surfer* con orígenes en Cabo Verde (Airtón Cozzolino), la bailarina china Dua Kin Ting, un *pro gamer* como Alessandro 'Stermy' Avallone, el escritor Omer y la modelo libanesa Jessica Kahawaty —relacionada con distintas campañas de derechos humanos—.

Al igual que en la campaña del PSG, es prácticamente imposible calcular las ganancias de dicha activación, más allá del posicionamiento y el *awareness*, uno de los inconvenientes más comunes a los que se enfrentan en estas situaciones los clubes de fútbol.

Figura 9



Fuente: captura de pantalla de Inter [video de YouTube], s. f, <https://bit.ly/3cOrKTK>

Return on experience (retorno de la experiencia)

El *return on experience* es la forma de cálculo del retorno de la inversión menos utilizada y representa una partida significativa respecto del concepto de ROI inicialmente planteado.

El *return on experience* plantea la medición del retorno que la organización posee sobre aquellos clientes o aficionados que se han visto sorprendidos y con sus expectativas sobrepasadas por la marca, producto o experiencia.

Conceptualmente, resulta interesante medir los resultados de negocio como función de una serie de esfuerzos destinados a sorprender a los clientes que, a su vez, resulten en un *word of mouth* (WOM – o boca en boca) más poderoso entre los potenciales clientes y una lealtad

más sólida. Sin embargo, resulta evidente la dificultad que una organización puede encontrar para medir y gestionar de manera escalable una métrica de esta naturaleza.

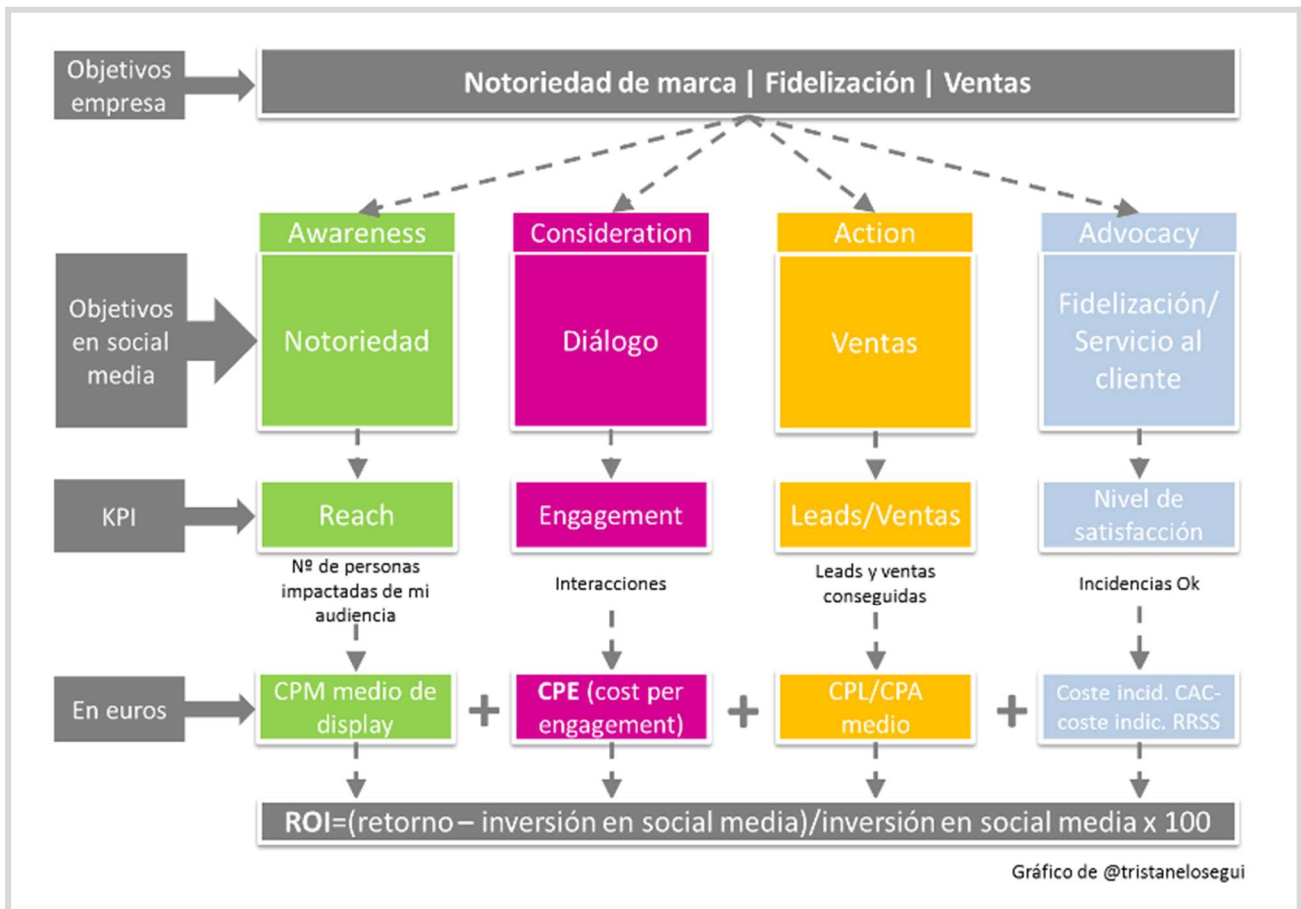
4.1.3 Estimación del ROI en redes sociales

En la actualidad, vivimos una realidad de cambios fundamentales que han ocurrido (y siguen ocurriendo) en relación con la forma en que el contenido se elabora, distribuye y consume. En un modelo tradicional *web 1.0*, la mayor parte de la experiencia del usuario en un *website* estaba bajo control de la organización, en el sentido de que se tenía visibilidad de cada una de las decisiones del visitante, expresadas en clics. Los cambios en un mundo *web 2.0* implican que las comunicaciones han pasado de ser unidireccionales a bidireccionales y que no todas ocurren dentro del *website* de la organización, sino que se distribuyen en múltiples plataformas y dispositivos. Esto acarrea una complejidad creciente y plantea un desafío para los profesionales del *marketing* a la hora de seguir el comportamiento del usuario, realizar mediciones y calcular el ROI.

En lo que respecta a medición de los esfuerzos en redes sociales, tradicionalmente, ha sido muy difícil asignar un retorno de la inversión, por la dificultad para conectar campañas en redes sociales con ventas o transacciones efectivas —como mencionamos previamente—. Y aun cuando numerosas organizaciones establecen una forma de medición para campañas en redes sociales, en muchos casos, no se encuentran satisfechos con la información de resultados obtenida, ya que se intenta aplicar en estas campañas los mismos criterios de medición que se utilizan para otros esfuerzos de *marketing* digital (como campañas SEM), dado que los objetivos de ambos son muy diferentes y, por ende, también la forma de calcular el retorno.

El especialista en *marketing analytics* Tristán Elósegui (2012) diseñó la siguiente metodología de cálculo de ROI para una estrategia de *social media*:

Figura 10: Metodología para el cálculo del ROI para *social media*



Fuente: Elósegui, 2012, <http://goo.gl/DLsUuT>

Esta metodología consta de los siguientes pasos (Elósegui, 2012):

1. Traducción de los objetivos de negocio en objetivos de *social media*.
2. Selección de los KPI (*key performance indicator*) que mejor midan la evolución del negocio para el logro de los objetivos preestablecidos. Estos indicadores se establecen en función de cada una de las etapas del modelo AIDA.
3. Determinación de los costos relacionados con la consecución de los KPI establecidos para cada una de las etapas del modelo. Esto conecta directamente la inversión con cada una de las etapas y el indicador de éxito correspondiente.
4. Medición del ROI como agregado de los valores en moneda local (euros, en el gráfico anterior) establecidos en el paso anterior.

Por ejemplo, en el marco de una entidad deportiva que brinda cursos sobre *Management online*, una campaña podría tener —entre otros— el objetivo claro y principal de concretar ventas. Y si bien es cierto que para concretar esas conversiones debería asegurar una estrategia que le permita navegar *Awareness* (dar a conocer los cursos en una audiencia determinada), diálogo y fidelización a lo largo del proyecto, el KPI final para ese objetivo pasará por la venta y conversión de *leads*. Por ende, el cálculo para medir el éxito (o no) pasará por el cálculo de CLP/CPA medio.

Por otra parte, The Altimeter Group desarrolló un modelo de medición para *social media* basado en experiencias recolectadas de marcas que gestionan como clientes, agencias y proveedores de servicios de *social media*. El resultado es una recopilación de las recetas consideradas por los entrevistados como más efectivas a la hora de evaluar el impacto de los *social media* (Etlinger, 2012).

El *Social Media ROI Cookbook* desarrollado por The Altimeter Group describe seis acercamientos al cálculo del retorno: tres son considerados *top-down* —de arriba hacia abajo— y otros tres son considerados *bottom-up* —de abajo hacia arriba— (Etlinger, 2012).

Enfoques *top-down*

1. **Anécdota:** ejemplos específicos donde se sabe que *social media* ejerció influencia en las ventas.
2. **Correlación:** consiste en encontrar una relación (estadística) entre cantidad de *Me gusta*, comentarios, compartidos y ventas.
3. **Testing:** se implementa comparando resultados entre dos grupos, uno expuesto al contenido de *social media* y otro de control, expuesto a otro contenido o sin exposición alguna a redes sociales.

Enfoques *bottom-up*

1. **Links and tagging:** análisis de conversiones efectivas alcanzadas mediante *tags* o enlaces, específicas de contenido de redes sociales.
2. **Integrado:** se refiere a la implementación de plataformas de *software* específicamente diseñadas para realizar medición de efectividad en redes sociales (*BuddyMedia*, *Wildfire* o *Facebook apps for Timeline*).

3. **Comercio directo:** implementación de una plataforma de *e-commerce* directamente conectada a la presencia en redes sociales de la organización. Se lo conoce también como *f-commerce* (implementado con base en Facebook).

Mientras la adopción de alguno de estos enfoques es consistente, no existe un modelo *one size fits all* (un modelo que encaja para todos). Cada organización utiliza uno o varios de estos, dependiendo de en qué negocio se encuentre, cuál es su producto, servicio o experiencia; qué medios utiliza y quién es su aficionado o potencial cliente.

4.1.4. Estimación de ROI en campañas de *e-mail marketing*

La explosión de nuevas tecnologías ha hecho que los profesionales del *marketing* cuenten con una enorme cantidad de herramientas y canales para comunicarse con los potenciales consumidores. Entre todas ellas, el *e-mail marketing* se destaca como el canal que mejor ROI posee.

De acuerdo a un reporte de McKinsey (Aufreiter et al., 2012), las campañas de *e-mail marketing* son cuarenta veces más efectivas que las que se realizan en Twitter o Facebook para la adquisición de nuevos clientes. Adicionalmente, el tamaño promedio de la orden de compra de esos consumidores es 17 % más grande que para otros canales. Esto no significa que debamos bombardear a los potenciales consumidores. Todo lo contrario: debemos ser más cuidadosos que nunca, ya que los comportamientos están cambiando: entre 2008 y 2012 el consumo de *e-mail* ha disminuido un 20 %. Fue reemplazado por actividades en redes sociales, mensajería instantánea y consumo de aplicaciones móviles. Lo importante es tomar ventaja de las herramientas disponibles para hacer que el mensaje sea más relevante, personalizado y eficiente (gracias a la posibilidad de medición) que lo que nunca antes ha sido.

Entre algunas de las formas de mejorar el ROI en campañas de *e-mail marketing* (a través de *analytics*) figuran:

- **A/B testing:** la posibilidad de testear la efectividad de una campaña de e-mail en forma previa al envío masivo y hacer ajustes para mejorar su desempeño es una enorme ventaja que ofrece el medio digital. Esto ha demostrado aumentar hasta el 49 % la tasa de conversión.
- **Análisis de efectividad de los elementos de la campaña:** la medición de la efectividad de los diferentes *call-to-action*, encabezados, oferta de valor,

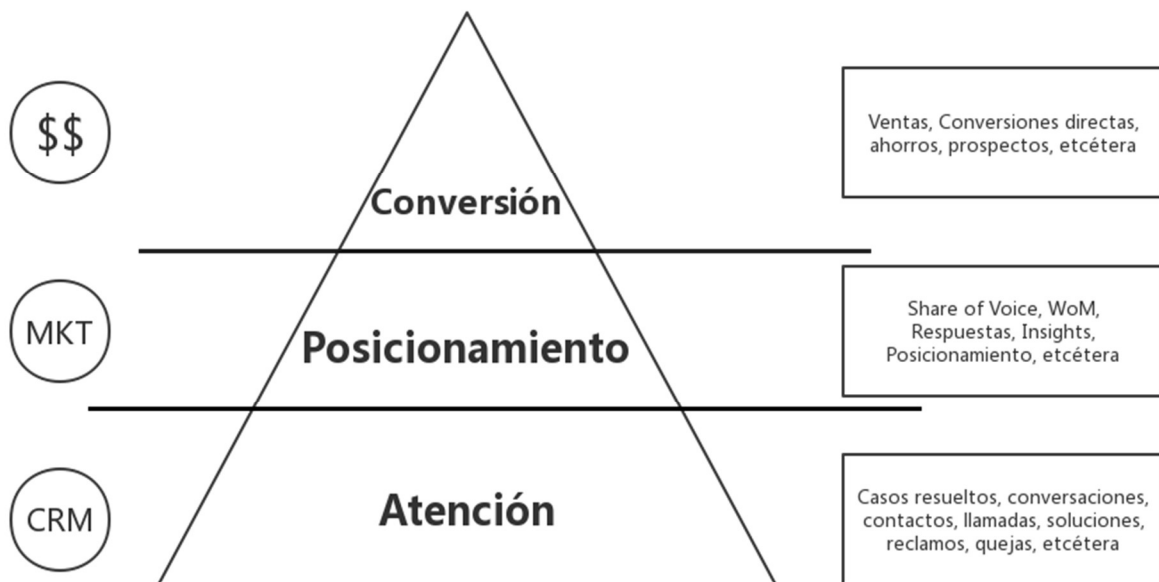
etcétera ofrece otra oportunidad para optimizar todos estos componentes de manera de incrementar el relacionamiento y la conversión. De acuerdo al mencionado reporte de McKinsey (Aufreiter et al., 2012), una *landing page* personalizada puede aumentar las tasas de conversión en más de un 25 %.

- **Estimación del valor de negocio:** con una perspectiva más completa sobre los costos del esfuerzo para conseguir esos consumidores vía *e-mail marketing* y sobre el retorno que ellos generan, el cálculo del ROI es más directo y simple de realizar para este tipo de campañas.

4.2 Modelos de atribución

Debemos comprender, a lo largo de nuestros proyectos y programas, que podemos utilizar múltiples maneras de medir y encontrar cuáles son las métricas que debemos intentar analizar para calcular el retorno de la inversión. En función de ello es que debemos considerar en qué lugar de la pirámide del ROI se encuentra nuestro plan y dónde buscaremos medir sus resultados.

Figura 11: Pirámide del ROI



Fuente: Paz, 2017, p. 155.

En la figura anterior, podemos ver claramente cómo impacta en diferentes niveles lo que nosotros realizamos en nuestra estrategia. Si nuestra estrategia está basada en la atención al cliente, claramente, buscaremos que las métricas impacten desde nuestro plan de CRM — *Customer Relationship Management*— o gestión del relacionamiento con los clientes. En esos planes, lo que nos interesará analizar para comprender el ROI estará dado por la cantidad de casos resueltos; conversaciones en las que participamos, activamos, desactivamos o resolvemos; contactos realizados; llamados recibidos, gestionados o realizados; soluciones brindadas; quejas y reclamos resueltos apropiadamente, etcétera. Esto resulta fundamental, cuando hablamos de clubes de fútbol como referencia, en el trato con los socios o abonados.

Si, en cambio, nuestros planes son de posicionamiento, impactarán en nuestras métricas de *marketing* y, por ende, buscaremos el ROI a través de elementos como el *Share of Voice* o la participación que tiene nuestra marca en la industria; el *Word of Mouth* o la habilidad de recibir recomendaciones por parte de otros clientes y usuarios; las respuestas a las consignas e invitaciones realizadas; los *insights* e información de público obtenidos; el posicionamiento de mercado tanto cualitativo como cuantitativo, etcétera. El caso compartido previamente del Inter de Milán, a través de *influencers*, corresponde a esta categoría.

Finalmente, si nuestro plan impacta en la conversión (venta de paquetes de *Hospitality* para ingresos a nuestro estadio, como exhibimos en el caso del Real Madrid), se basará en nuestras métricas de negocios y, por ello, buscaremos calcular el ROI a través de métricas como las ventas, las conversiones directas, los ahorros en costos y procesos, la cantidad y calidad de prospectos obtenidos, entre otras.

Los dos primeros casos mencionados —de atención al cliente y de posicionamiento— utilizarán maneras indirectas de medir el retorno de la inversión de nuestros planes; si, por el contrario, nuestro plan requiere de medición de la conversión y las métricas de negocios, la medición del ROI se hará de manera directa.

Ahora bien, una vez que entendemos la lógica del retorno de la inversión, nos debemos enfocar en las maneras en las que asignamos los resultados, en nuestra comparación y análisis.

4.2.1 ¿Qué es un modelo de atribución? ¿Por qué es importante?

Uno de los problemas más importantes en el *marketing* digital es la atribución de las conversiones a los diferentes canales que la organización utiliza para comunicarse con sus

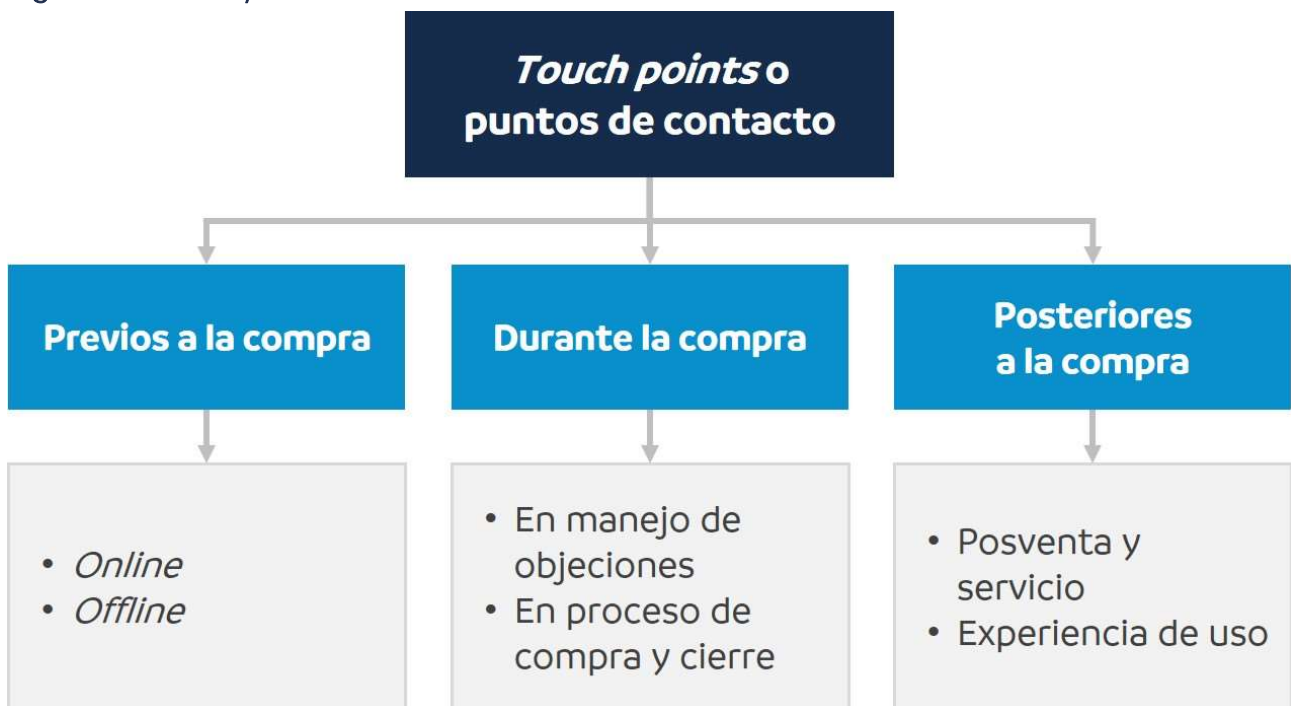
clientes potenciales a lo largo de todo el *funnel* o embudo de conversión. Esto es especialmente complejo cuando la organización no realiza todas estas actividades *online* e intervienen desde canales que pueden medirse digitalmente hasta puntos de contacto *offline*.

Un concepto clave relacionado con modelos de atribución es el de *Touch Point* o punto de contacto.

Un punto de contacto es todo aquel ámbito donde existe un contacto directo entre la organización (o marca) y el cliente (o potencial cliente), que puede ayudar a construir una percepción sobre nosotros, nuestros productos, servicios y experiencias.

En una manera similar a los momentos de la verdad, aunque, en este caso, principalmente enfocados en influenciar al comportamiento del consumidor. A la hora de tomar una decisión de compra, podríamos decir que los *Touch Points* son un segmento de los **momentos de la verdad**. Vamos a pensarlo en el marco de una entidad deportiva que, con importancia regional, lanza e intenta vender nuevos cursos *online* de *management* deportivo.

Figura 12: *Touchpoints*



Fuente: elaboración propia.

Como vemos en la figura anterior, los puntos de contacto o *Touch points* son múltiples, variados y se encuentran en todo nuestro proceso de relación entre organización/marca y cliente.

Comprender a qué punto de contacto atribuir la decisión de un cliente para comprar nuestro producto puede ayudarnos a optimizar nuestros planes de *marketing*.

¿Por qué es importante definir un modelo de atribución?

Tradicionalmente, el objetivo de definir un modelo de atribución ha sido para poder asignar el presupuesto de *marketing* en forma eficiente a aquellos canales o actividades que mayor influencia poseen en la conversión de los clientes potenciales. En la actualidad, muchos profesionales del *marketing* cuestionan que, aun cuando sea posible aplicar un modelo que asigne correctamente la importancia que cada canal tiene en el proceso de conversión —lo cual ya conlleva un alto grado de dificultad—, no necesariamente debería convertirse en una regla para asignar presupuesto a actividades de *marketing* futuras.

4.2.2 Modelos de atribución. Ventajas y desventajas

Avinash Kaushik (2012) identifica tres escenarios para el diseño de un modelo de atribución:

1. **Atribución multicanal del *online* a la tienda (MCA-O2S):** en este escenario, el objetivo es comprender el impacto de las actividades *online* sobre los resultados *offline* (ventas, miembros, usuarios, activaciones, etc.). Este es el escenario para el cual existe la menor cantidad de bibliografía al respecto.
2. **Atribución multicanal entre varios tipos de pantallas (MCA-AMS):** en este escenario, el objetivo es medir el impacto de los diferentes esfuerzos de *marketing* entre los distintos dispositivos (por ende, pantallas: TV, PC, teléfono móvil, *tablet*) que el usuario utiliza para acceder a ese contenido. De esta manera, se evalúa la experiencia del usuario, dependiendo del dispositivo que utilice y la efectividad o conversión que se alcanza en cada uno de ellos.
3. **Atribución multicanal entre medios digitales (MCA-ADC):** en este escenario, el esfuerzo se concentra en entender el impacto de cada uno de los múltiples canales digitales disponibles (redes sociales, *display*, video, *e-mail*, buscadores, etc.). Este es el escenario más utilizado y para el cual existe mayor cantidad de herramientas y métodos.

Modelos de atribución multicanal

Los tres modelos más utilizados son (Kaushik, 2009):

- **Atribución al último clic:** se asigna la conversión al canal donde se realizó el último clic. La lógica de este modelo es que, independientemente de la influencia que recibió a través de otros medios, ese último es el canal que, en definitiva, logró que el potencial cliente se convirtiera. En la actualidad, es el modelo más utilizado.
- **Atribución al primer clic:** se asigna la conversión al primer canal donde el potencial cliente realizó clic. La lógica de este modelo es que ese es el canal que consiguió atraer a ese individuo y lo convirtió en un potencial cliente. Podríamos señalar a nuestra cuenta de Twitter en caso de que el flamante inscrito a nuestros cursos hubiese empezado su *journey* en un *ad* publicado en esa plataforma, antes de pasar por otros canales, rumbo a la conversión final.
- **Atribución dividida:** se asigna un porcentaje de la conversión (50 %) al último clic (el que efectivamente logró la conversión) y el resto (50 %) se distribuye en forma igualitaria entre todos los demás canales que participaron en el proceso. Si bien no es un modelo ideal, posee la lógica de otorgar mayor crédito al canal que materializa la conversión y asignar en forma equitativa el resto entre los demás canales, a falta de mejor información acerca de la influencia de cada uno.

Dadas las obvias limitaciones de estos tres primeros modelos descritos, numerosos proveedores han desarrollado otros modelos más avanzados, tales como:

- **Atribución *customizada* o ajustable:** este modelo permite la asignación manual de diferentes pesos a cada uno de los canales que intervienen en el proceso de conversión. La lógica de este modelo es que nadie conoce el medio mejor que cada organización, industria o negocio en el que se encuentra y, en consecuencia, puede decidir cómo asignar pesos a los diferentes canales, basándose en la información que posee respecto a su eficacia para la conversión.
- **Modelos de atribución basados en la decadencia en el tiempo (o *time decay*):** este modelo otorga una participación descendente a cada canal que interviene en el proceso de conversión. Comienza por la participación más elevada para el canal donde ocurre el último clic. De ahí, en orden de importancia, el segundo canal es el inmediatamente anterior al último, y así sucesivamente.
- **Modelos de atribución basados en algoritmos matemáticos:** estos son modelos desarrollados por diferentes proveedores con base en una lógica propia —muchas veces, por industria o por tipo de producto—.

4.2.3 Desafíos en la estimación de la atribución

Tristán Elósegui (2015) destaca dos problemas principales:

- **No existe la posibilidad de medición si no existe un clic de por medio.** Este es uno de los problemas tradicionales de la analítica *web*. De no mediar un clic (o acción equivalente por parte del visitante) no existe información que otorgue *insights* sobre el proceso de compra.
- **No todas las atribuciones son iguales para todas las conversiones.** Esto quiere decir que los diferentes canales que intervienen en el proceso de conversión no tienen el mismo peso para todos los clientes potenciales. Existen algunos canales con mayor influencia para algunos clientes y otros que poseen menor relevancia.

Para intentar superar estos inconvenientes, debemos:

- Realizar un mapa de todos los puntos de contacto en cada etapa de la relación con el cliente y, sobre tales puntos, establecer cuáles pueden ser medidos de manera directa y cuáles no. O cuáles requieren un enfoque *bottom-up* y cuáles un enfoque *top-bottom*, como vimos anteriormente.
- Cruzar nuestros datos de analítica de comportamiento, en función de los datos de segmentación de los diferentes tipos de usuarios, clientes y prospectos de nuestra organización o marca.

Tristán Elósegui (2015) recomienda las siguientes actividades para solucionar algunos de los problemas asociados a la atribución:

- Medir mejor las variables bajo control de la organización (y realizar inferencias para aquellas que no lo están). Hacer esto implica que la organización comprenda su proceso de conversión de la mejor manera posible, sopesando los diferentes canales de acuerdo a su importancia para mover a los potenciales clientes por el *funnel*. De esta manera, será capaz de optimizar la asignación de recursos de acuerdo a la información disponible y no perder foco intentando sopesar aquellas variables sobre las que existen pocos datos.
- Alejarse del clic y evaluar el contexto. Para esto, es conveniente hacer lo siguiente:
 - conocer la audiencia lo mejor posible;

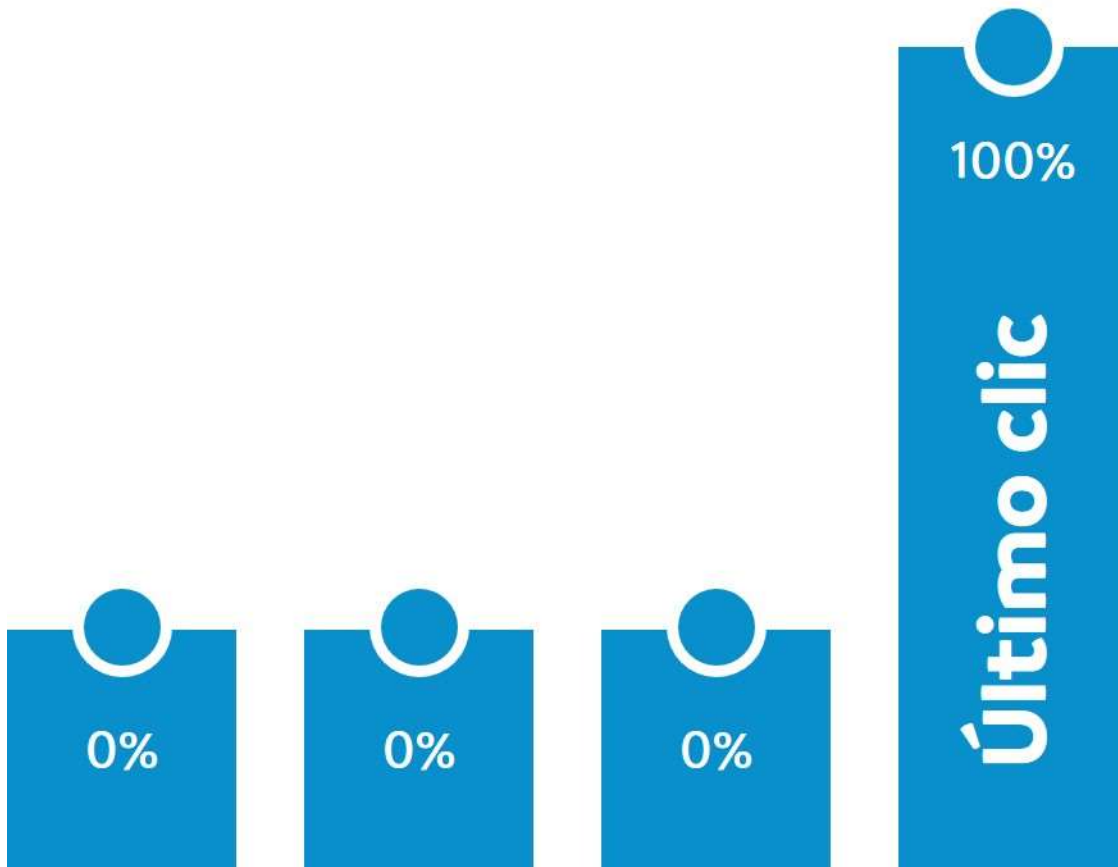
- o asignar un valor a los intangibles de la organización (marca, reputación y experiencia), aunque es sabido que esto no es fácil de cuantificar;
- o analizar tendencias;
- o trabajar en equipo con otras áreas de la organización, en especial, con aquellas vinculadas con la gestión de canales.

4.2.4 Desarrollo de una estrategia de medición de la atribución

En este apartado final, veremos de manera clara el método de atribución que se utiliza por defecto en las diversas plataformas de analítica de *marketing*, para ayudarnos en la tarea de seleccionar si es el que mejor se acomoda a nuestra necesidad, naturaleza de producto y servicio, estrategia de *marketing* y posibilidades de medición, o si debemos intentar implementar otra opción.

Atribución de último clic

Figura 13: Modelo de atribución de último clic



Fuente: elaboración propia.

Como vemos en la imagen, este modelo otorga todo el resultado al último punto de contacto con el cliente antes de la conversión.

- Es el más sencillo de implementar.
- No depende de la trazabilidad del seguimiento, sino del punto de entrada a nuestro proceso de compra, por lo que no le afectan el uso de diferentes dispositivos, la limpieza de *cookies*, etcétera, que hacen más difícil el seguimiento del viaje completo.
- Su principal contra es que ignora todo lo que sucede antes de esa interacción, y esa información puede ser vital para conseguir ese último clic.

Google Analytics es la versión por defecto para los modelos de atribución, aunque se pueden utilizar diferentes opciones, como, por ejemplo:

- última interacción;

- último clic no directo;
- último clic en anuncio de Google;
- primera interacción;
- modelo lineal;
- modelo de decaimiento en el tiempo (*time decay*);
- basado en posición;
- e incluso, nos permite crear uno a nuestra medida.

Recursos adicionales

Se sugiere la lectura del siguiente material para la profundización de los temas vistos en este módulo. El material se encuentra en inglés.

Digivate. (2019). *Content Marketing ROI: How to use attribution models to prove the value of your content.* <https://www.digivate.com/blog/digital-marketing/content-marketing-roi/>

Referencias

Aufreiter, N., Boudet, J. y Weng, V. (2012). *Why marketers should keep sending e-mails* (Traducción propia). <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-marketers-should-keep-sending-you-emails>

Copa Mundial FIFA [[@fifaworldcup_es](#)]. (25 de junio de 2022). El privilegio de vivir en la misma era que Lionel Messi [Fotografía]. Twitter. https://twitter.com/fifaworldcup_es/status/1540379804867989507?s=20&t=MSnB4FMSUSHCJQTv3XV5MA

Elósegui, T. (2012). Cómo calcular el ROI de una estrategia en *social media*. <http://tristanelosegui.com/2012/07/16/como-calcular-el-roi-de-una-estrategia-en-social-media/>

- Elósegui, T. (2015). Los modelos de atribución digitales son un problema por resolver. <http://tristanelosegui.com/2015/11/23/los-modelos-de-atribucion-digitales-son-un-problema-por-resolver/>
- Etlinger, S. (2012). *The Social Media ROI Cookbook: Six Ingredients Top Brands Use to Measure the Revenue Impact of Social Media* [PPT en línea]. SlideShare. <http://www.slideshare.net/Altimeter/the-social-media-roi-cookbook>
- FIFA. (s. f.). *Cristiano Ronaldo – FIFA World Cup Career* [Video de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=QxV2Uj17e8Y>
- Fifa World Cup [@fifaworldcup]. (10 de septiembre de 2020). *One man flew high enough to delight Colombia fans around the world* [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CE9loGPA52p/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>
- FIFA World Cup [@FIFAWorldCup]. (6 de julio de 2022). *Soy Many Goals* [Video]. Facebook <https://fb.watch/e6uK8mXclv/>
- Hemman, C. y Burbary, K. (2014). *Digital Marketing Analytics: making sense of consumer data in a digital world* (Traducción propia). Que publishing.
- Inter. (s. f.). *Not For Everyone - FC Internazionale Milano Brand Campaign* [Video de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=CBUZQmumuXA&t=5s>
- Kaushik, A. (2009). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Wiley Publishing.
- Kaushik, A. (2012). *Multi-Channel Attribution: Definitions, Models and a Reality Check* (Traducción propia). <http://www.kaushik.net/avinash/multi-channel-attribution-definitions-models/>
- Paz, G. (2017). *Herramientas digitales y de social media para emprendedores y profesionales*. Social Media Trends.
- Paz, G. (2020). *Herramientas digitales para emprendedores*. Siglo 21.
- PSG. (13 de septiembre de 2018). *Players of @psg_feminies...* [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/Bnq7JjBHncv/?hl=en>
- Real Madrid C. F. [@realmadriden]. (10 de febrero de 2020). *This is going to be your clásico* [Fotografía]. Twitter. <https://twitter.com/realmadriden/status/1226925043906531328>