



# **SPORT MARKETING INTELLIGENCE**

MÓDULO 4.  
IMPLEMENTACIÓN DE  
MARKETING ANALYTICS

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## Introducción

En una industria de crecimiento tan veloz y constante como la deportiva, la toma de decisiones sin consideración de datos es una amenaza considerable en la vida de los clubes de fútbol. De allí que hablemos de *Marketing Intelligence*. Es decir, el estudio de la información para poder tomar decisiones que impacten de manera positiva en nuestro modelo de negocio.

*Marketing Analytics* es una parte del proceso que se basa en la recopilación, procesamiento y presentación de los datos como información para la toma de decisiones. De aquí se desprende que la analítica es integral a nuestros esfuerzos de *Marketing Intelligence*.

Figura 1: Dominios de *Marketing Intelligence*



Fuente: Mekong Big Data, (s. f.), <https://bit.ly/3Wp1g1c>

En este módulo, nos vamos a enfocar específicamente en los aspectos relacionados con la analítica como uno de los centros de trabajo a los que debemos prestar atención. Por otra parte, discutiremos cómo convertir a nuestra organización en una que valore la cultura de los datos dado que, como hemos analizado en detalle en los módulos anteriores, los clubes de fútbol necesitan optimizar y rentabilizar sus operaciones si pretenden mantenerse competitivos en diversos rubros (deportivo, operacional, institucional, etc.).

## Unidad 4.1 Ecosistema de *Digital Marketing Analytics*

El ecosistema de la analítica del *marketing* digital incluye diversos aspectos que debemos revisar. Comenzaremos con los **indicadores clave de rendimiento**, llamados KPI por sus siglas en inglés, que significa *key performance indicators*, definidos por Avinash Kaushik como “una métrica que nos ayuda a entender cuál es nuestro rendimiento en relación a nuestros objetivos” (Paz, 2018, p. 91). Solamente debemos agregarle a esta definición la idea de que nos permiten tomar decisiones.

Intentemos desglosar esta definición en mayor profundidad:

- Una métrica: se trata de alguna dimensión que podamos medir, por eso, se llama métrica; que nos permita medir, bajo algún proceso de control, el nivel al que alcanza en un momento determinado.
- Que nos ayuda a entender: si las métricas seleccionadas no contribuyen a nuestra comprensión en función al cumplimiento o no del plan y los objetivos, seguramente son métricas, pero no serán indicadores clave.
- Nuestro rendimiento: normalmente, lo que medimos es cómo resulta nuestra *performance* en función de los objetivos, pero debemos tener claro que se trata

del rendimiento en función de lo planificado y, por ello, se suele hablar desde una primera persona.

- En relación con: los objetivos normalmente responden a un proceso comparativo que contrasta el rendimiento del plan en función de lo previsto.
- Nuestros objetivos: la comparación se realiza con el objetivo deseado y es por ello que es lo que primero que se debe realizar a la hora de plantear un plan.
- Que nos permitan tomar decisiones: de nada nos sirve contar con un reporte si el mismo no nos ayuda a tomar decisiones o a plantear opciones sobre cómo seguir hacia adelante. (Paz, 2019, p. 66)

Como vemos, al hablar de KPI, nos referimos básicamente a los puntos que definirán (en nuestro caso específico) el éxito o no de una activación o campaña, así como medir en tiempo real qué tan lejos o cerca estamos de conseguirlo.

Busquemos un ejemplo práctico y concreto: cuando hablamos de *branded content* (contenido asociado a una marca o *sponsor*) en nuestra página web, podríamos apuntar a las visitas únicas y *shares* como KPI principales. En ese caso, definiríamos el número deseado en ambos rubros y los utilizaríamos como marca para ver qué tan cerca (o lejos) estamos de conseguirlo. Si nos encontramos lejos de los números deseados, sabremos que tendremos que tomar decisiones para mejorar el rendimiento: evaluar el *funnel*, las estrategias de captación de usuarios, la navegación dentro del sitio web, etc.

Pero no solo en cuestiones de contenido podemos hablar de KPI. En el rubro comercial de ingreso directo (no a través de *sponsors*, pero desde los usuarios o clientes hacia el club y organización), los KPI pueden aplicarse a cuántas entradas queremos vender, cuánta vestimenta oficial vendemos en la tienda, cuántos usuarios se apuntan a nuestros cursos educativos en línea o cuántos aficionados nos dejan su información personal para que podamos utilizarla en nuestra base de datos.

En términos más genéricos, los KPI pueden aplicar a diversos rubros como la *performance* de la institución en diversas áreas, a cuestiones no financieras (satisfacción del cliente), la visión general del club (por ejemplo, cuántos jugadores de la cantera llegan a ser transferidos en primera división), cuánta comida se vende los días de partido, el crecimiento financiero de la institución en un período específico de tiempo y mucho más.

Sea en el rubro que sea, los KPI son siempre un elemento clave de medición en lo que emprendamos. Pero, ¿cómo definir los KPI de manera efectiva? Existen varias teorías, aunque siempre es recomendable aplicar el método **SMART**. Esto significa:

S (*Simple*): simples de entender

M (*Measurable*): relativamente fáciles de medir

A (*Accurate*): conectados a eventos reales

R (*Realistic*): realistas, posibles de alcanzar

T (*Timely*): los objetivos deben tener un límite de tiempo lógico y medible

Un ejemplo práctico y concreto, cuyo objetivo brinda los KPI SMART, podría redactarse de la siguiente manera: el club pretende elevar la venta de abonos anuales para acceder al estadio los días de partido en un 5 % mensual, con el objetivo de incrementar un 40 % el aforo en los próximos dos cuatrimestres.

### 4.1.1 Elementos fundamentales

Como hemos explicado anteriormente, en el corazón del ecosistema digital, se encuentran las métricas, aquellos números que constituyen la base de cualquier análisis que se desee llevar adelante. Dentro del universo de las métricas disponibles (o posibles de calcular), destacan los *key performance indicators* o los KPI. Estos son aquellos indicadores que han sido seleccionados porque contribuyen a entender el progreso que se evidencia en relación con los objetivos trazados por la organización.

Figura 2: Ecosistema digital. Métricas y los KPI



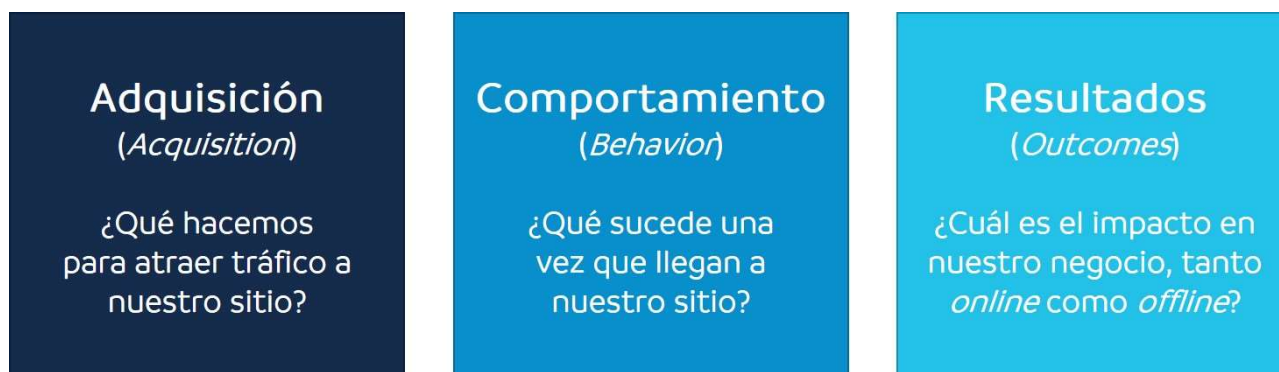
Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3fhCFKU>

La simple definición de los KPI utilizada incorpora una noción fundamental: no es posible definir los KPI sin conocer cuáles son los objetivos de la organización. Es imposible realizar una evaluación de progreso o avance sin conocer exactamente cuál es el destino, para qué se realizan las acciones (y mediciones) correspondientes.

Si somos un club que se financia mayormente por el descubrimiento y venta de jóvenes futbolistas (lo que se denomina un club semillero), los KPI podrían definirse en torno a dicha visión: la captación de talentos y su capacidad de venta en el mercado. Si, por el contrario, nuestra visión pasa por desarrollar nuestro ecosistema digital para atraer nuevos *sponsors*, los KPI pueden desarrollarse en torno a esa visión. En ese aspecto, todos los modelos son compatibles. Pero, sin visión y objetivos, no pueden establecerse los KPI sustentables y creíbles.

Generalmente, es complicado definir qué métricas constituyen los KPI y cuáles no. Vamos a alejarnos de los ejemplos más genéricos aportados recientemente para centrarnos en el *marketing* digital. A continuación, vemos un simple esquema que puede ayudar en esta definición, es el formato ABO (*acquisition, behavior, outcomes*) diseñado por Avinash Kaushik (2015) y que vemos a continuación adaptado:

Figura 3: Modelo ABO (*acquisition, behavior, outcomes*)



### Debemos enfocarnos en el viaje completo

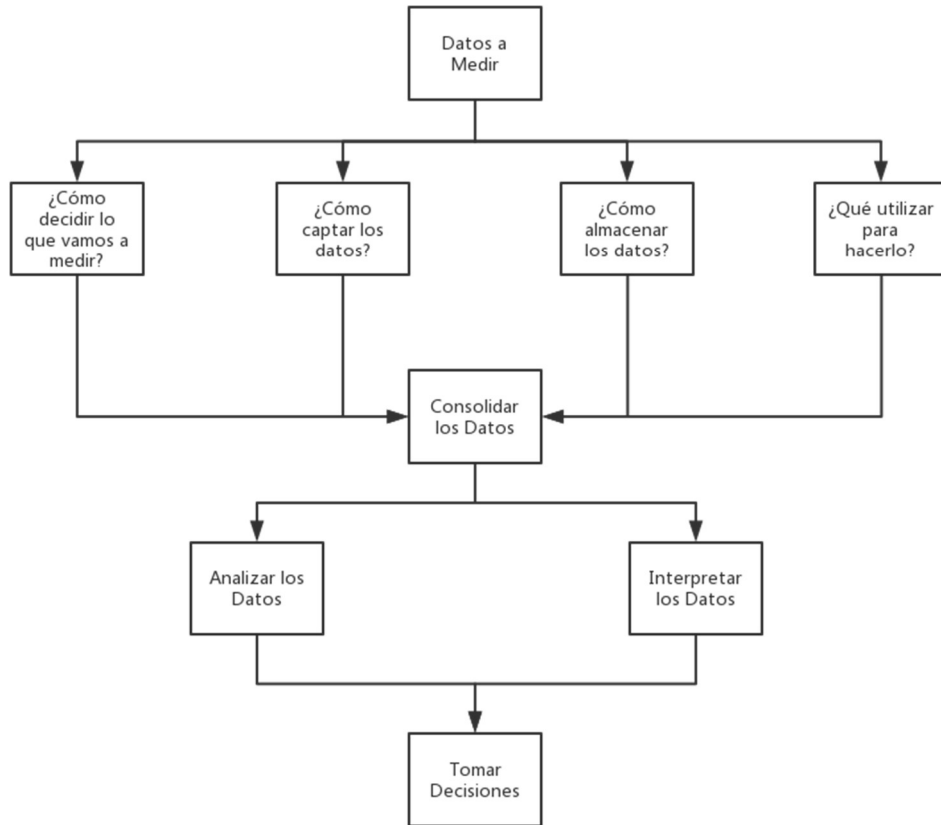
Fuente: elaboración propia.

Según este modelo, al referirnos al campo digital, existen 3 grandes bloques de métricas a considerar:

- En primer lugar, todas aquellas relacionadas con las actividades de **adquisición** de *leads* (o potenciales clientes) tales como: visitantes únicos, cantidad de *leads*, cantidad y fuente de referidos, etc.
- En segundo lugar, se ubican todas aquellas métricas relacionadas con el **comportamiento** del usuario una vez que llega al sitio web de la organización. Estas incluyen: *bounce rate* (o tasa de rebote: el usuario se marcha del sitio sin realizar ninguna otra acción) y métricas de lealtad como la cantidad de visitas realizadas en un período de tiempo determinado y la “profundidad” de la visita; Esto es cuánto tiempo y cuántas páginas el usuario navega en cada visita.
- Por último, se consideran las métricas relacionadas con los **resultados**, esto es, qué impacto tienen los comportamientos del visitante sobre el negocio (tanto *online* como *offline*). Este último conjunto incluye métricas de conversión (ventas, suscripción, etc.) así como impactos de marca tales como aumento de *awareness*, cambio de percepción, generación de asociaciones positivas, etc.

Gracias a poder medir es que podemos tener información cierta sobre nuestro avance hacia el cumplimiento de nuestros objetivos, así como contar con información fidedigna de avance y poder controlar los desvíos que se suceden.

Figura 4: El proceso de la medición



Fuente: Paz, 2018, p. 56

Lo primero que debemos decidir, en función de los resultados que buscamos y los objetivos de nuestro plan, es comprender cuáles son los KPI que vamos a medir. Para ello, podemos seleccionar entre gran cantidad de opciones.

Figura 5: *Key Performance Indicators* de conversión

Exposición	Visitas, Vistas, Seguidores, Fans, Suscriptores, Menciones de Marca, Alcance, Impresiones.
Influencia	Participación de Voz, Sentimiento, Visitas Referidas, Fuentes de Tráfico.
Participación	Clicks, Retweets, Compartidos, Respuestas, DMs, Posteos, Comentarios, Tasa de Participación.
Conversión	Descargas, Visitas a Tienda, Formularios, Presupuestos, Activaciones.
Monetización	Ventas online, ventas en tienda, pick and drops, ventas telefónicas, Códigos de Referidos, recompra, Customer Lifetime Value.

Fuente: Paz, 2017, p. 125

En la figura anterior, podemos analizar las diversas opciones de métricas y los KPI a utilizar si lo que queremos observar es el resultado de nuestros esfuerzos de conversión.

Por otra parte, si queremos medir nuestros esfuerzos a la hora de gestionar los procesos, seguramente analicemos métricas y los KPI diferentes, como podemos notar en la figura siguiente.

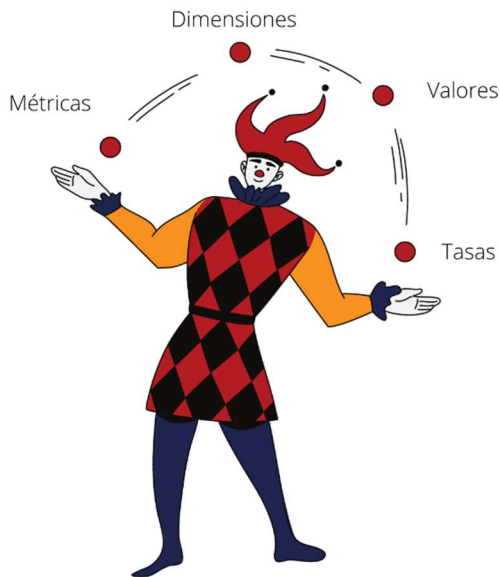
Figura 6: *Key Performance Indicators* de procesos

Satisfacción	Tasa de Comentarios positivos y Quejas de Clientes y usuarios.
Intención	Tasa de Comentarios y Consultas. Menciones que denotan intención.
Respuesta	Tasa de Respuesta, Tiempos Promedio de Respuesta, Outliers de Respuesta, Seguimiento, Tasa de Cierre de Casos.
Retención	Pedidos de Baja, Pedidos de Baja resueltos, Seguimiento de Formularios, Renovaciones.
Optimización	Mejoras de Costos, Tiempos, Procesos realizados en un periodo.

Fuente: Paz, 2017, p. 127.

Como vemos, existe una multiplicidad de factores a considerar y métricas a seguir, ahora bien, es importante que decidamos a la medida de nuestras necesidades. Las guías y recomendaciones generales son de importancia para comenzar, pero debemos establecer específicamente lo que nos será de mayor utilidad, en función de nuestro plan y nuestros objetivos.

Figura 7: Los malabares de la analítica



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2021, p. 28.

Como vemos en la figura anterior, si tuviéramos que mirar todo el tiempo a todas las métricas posibles, en sus diferentes dimensiones, revisando los datos y los valores, calculando las tasas, etcétera, seríamos malabaristas más que estrategas.

Comprendamos en mayor profundidad estos conceptos.

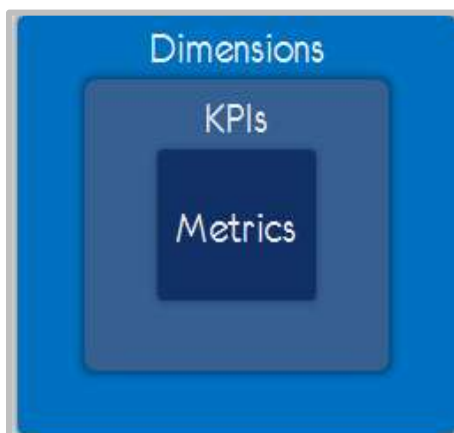
- **Métricas:** una métrica es una unidad de información que nos muestra la *performance* que tuvo un aspecto particular de nuestro negocio o, en el caso de Google Analytics, nuestro sitio web. Por ejemplo, ¿cuántas visitas obtuvo nuestra *landing page* para la venta de entradas y desde qué otra plataforma llegaron hasta allí?
- **Dimensiones:** son criterios de agrupación que nos permiten analizar las métricas. Esto nos permite analizar nuestras métricas según dimensiones. Por ejemplo, si una métrica está dada por los usuarios que acceden a nuestra *landing page* de

venta de entradas, la dimensión que los agrupa puede ser el dispositivo desde el que ingresan.

- **Los KPI:** de todas las métricas que podemos utilizar, los KPI o *Key Performance Indicators* (indicadores clave de rendimiento) son aquellos que tienen una implicancia directa o indirecta pero correlacional en el cumplimiento de nuestros objetivos. En esto hemos ahondado previamente en esta y otras lecturas.
- **Valores:** son las expresiones agregadas de las métricas. Las cantidades acumuladas, por ejemplo.
- **Tasas:** son los valores expresados en forma de relación entre dos variables o situaciones posibles. Por ejemplo, la tasa de rebotes (*bounce rate*) implica el porcentaje de visitas que abandonan la página web en la misma página por la que entraron, sobre el total de visitas a la página web.
- **Datos:** es cada unidad de los valores mencionados anteriormente. Cada punto de obtención y conteo de la métrica. Si vamos a analizar la cantidad de visitas a nuestro sitio web, haber obtenido cien mil visitas se muestra como valor en nuestro análisis. Cada una de esas visitas ha sido un dato que construye, en el agregado, el valor mencionado.
- **Información:** es el procesamiento de los datos y valores, cruzados con las métricas y dimensiones, para obtener un corpus de análisis que permita tomar decisiones.

(Paz y Barrionuevo, 2021, p. 32)

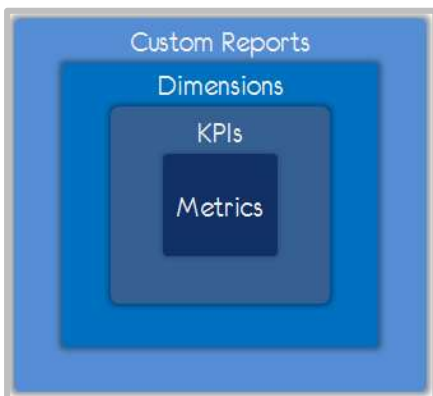
Figura 8: Ecosistema digital. Dimensiones



Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3fhCFKU>

Siguiendo el enfoque de Kaushik (2015), una vez definidas las dimensiones, el analista se encuentra en condiciones de desarrollar reportes personalizados (*custom reports*) que le permitan generar una visión propia (a la organización) sobre el avance de las diferentes variables en relación con sus objetivos. Para esto, es necesario indagar a clientes, gerentes de área, pares y líderes de la organización a fin de determinar cuáles son las principales preguntas que se intentan responder a través de los reportes.

Figura 9: Ecosistema digital. Reportes personalizados

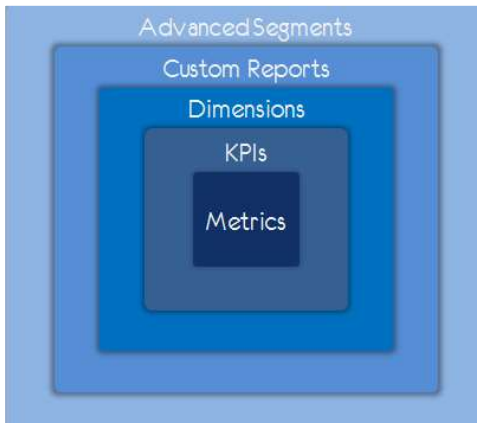


Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3fhCFKU>

El último paso es la definición de segmentos avanzados (*advanced segments*). Esta etapa comprende no solo definir segmentación de visitantes o clientes, sino también establecer subconjuntos de datos dentro del universo de información de la organización. Todos los datos son susceptibles de ser analizados, divididos y reagrupados de otra manera, a fin de

llegar a conclusiones sobre su naturaleza y a las “verdades” que ocultan. En esto hemos ahondado profundamente en lecturas previas de este curso.

Figura 10: Ecosistema digital. Segmentos avanzados

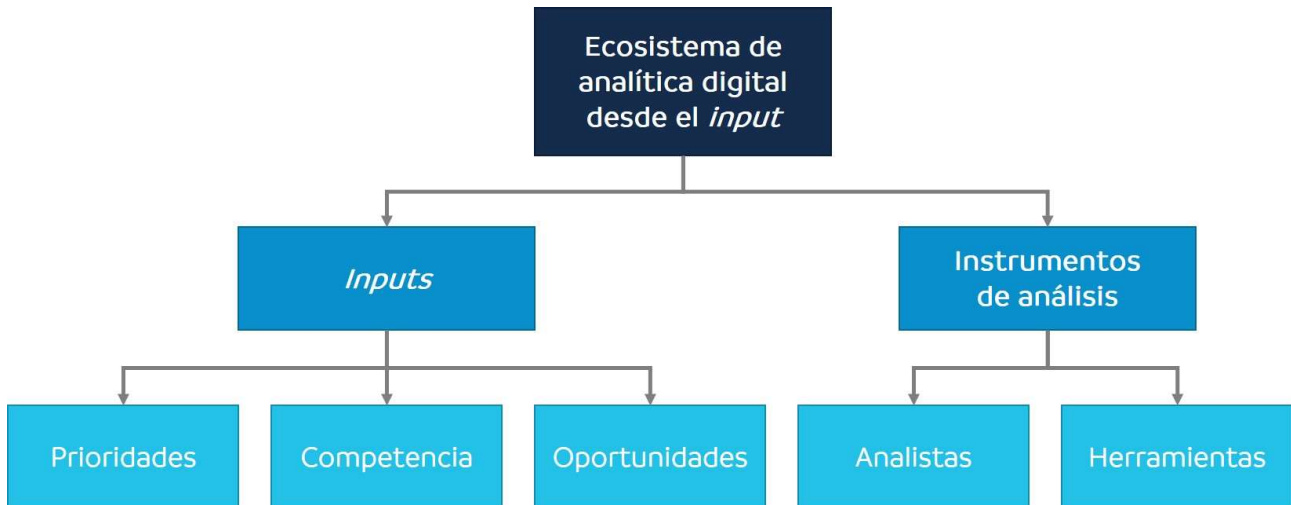


Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3fhCFKU>

En esta instancia, es conveniente utilizar, nuevamente, el modelo ABO descrito en párrafos anteriores. De los tres grandes grupos de métricas definidos (*acquisition, behavior y outcomes*), surgirán segmentaciones diseñadas especialmente para contar la “historia” correspondiente. Esto es como se consiguen *leads*, visitantes y clientes, qué comportamiento poseen en las propiedades digitales analizadas y cuáles son los resultados que esos comportamientos generan, en la medida en que esto constituya un impacto en el negocio.

## 4.1.2 Inputs

Los *inputs* en el ecosistema digital son aquellas piezas de información que impactan en algún elemento fundamental del ecosistema, lo que hace que se pueda progresar al próximo nivel.

Figura 11: *Inputs* en el ecosistema de la analítica digital

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el enfoque de Kaushik (2015), existen 3 tipos de *inputs*:

- **Prioridades:** son aquellas piezas de información necesarias para convertir a un determinado conjunto de métricas en los KPI. Esta información solo puede provenir de los niveles más altos del *management* de la organización. Es crucial que exista claridad en esta información, de manera que todo el trabajo que se realice de aquí en adelante sea de utilidad para la organización.
- **Competencia:** este nivel incluye toda la información relacionada con *acquisition*, *behavior* y *outcomes* (modelo ABO) respecto de quienes constituyen una alternativa válida para nuestros visitantes o clientes. Este análisis de inteligencia competitiva es crítico para asegurar que las métricas y los KPI propios son los adecuados e informan, de manera correcta, los reportes personalizados y los segmentos avanzados de datos a analizar. En el mundo del fútbol, como abordamos previamente, muchas veces, la competencia está dada por clubes de similar alcance o modelo de negocio al nuestro más que el competidor *per se* que podría definirse en otro tipo de rubro. Esto se debe, como ahondamos alguna vez, a que los clubes de fútbol suelen tener una base de clientes que no cambiarán de club, incluso si la experiencia ofrecida es mejor en otra institución.
- **Oportunidades:** las nuevas oportunidades son todo aquello que puede llevar al negocio en una dirección completamente diferente. Es por esto por lo que tienen una influencia

clave en el análisis tanto a nivel estratégico como táctico. Pueden hacer que todo el análisis sea en vano, requiriendo una redefinición completa.

Luego, existen dos tipos de instrumentos que resultan claves a la hora de recorrer los diferentes niveles comprendidos en el conjunto de elementos fundamentales:

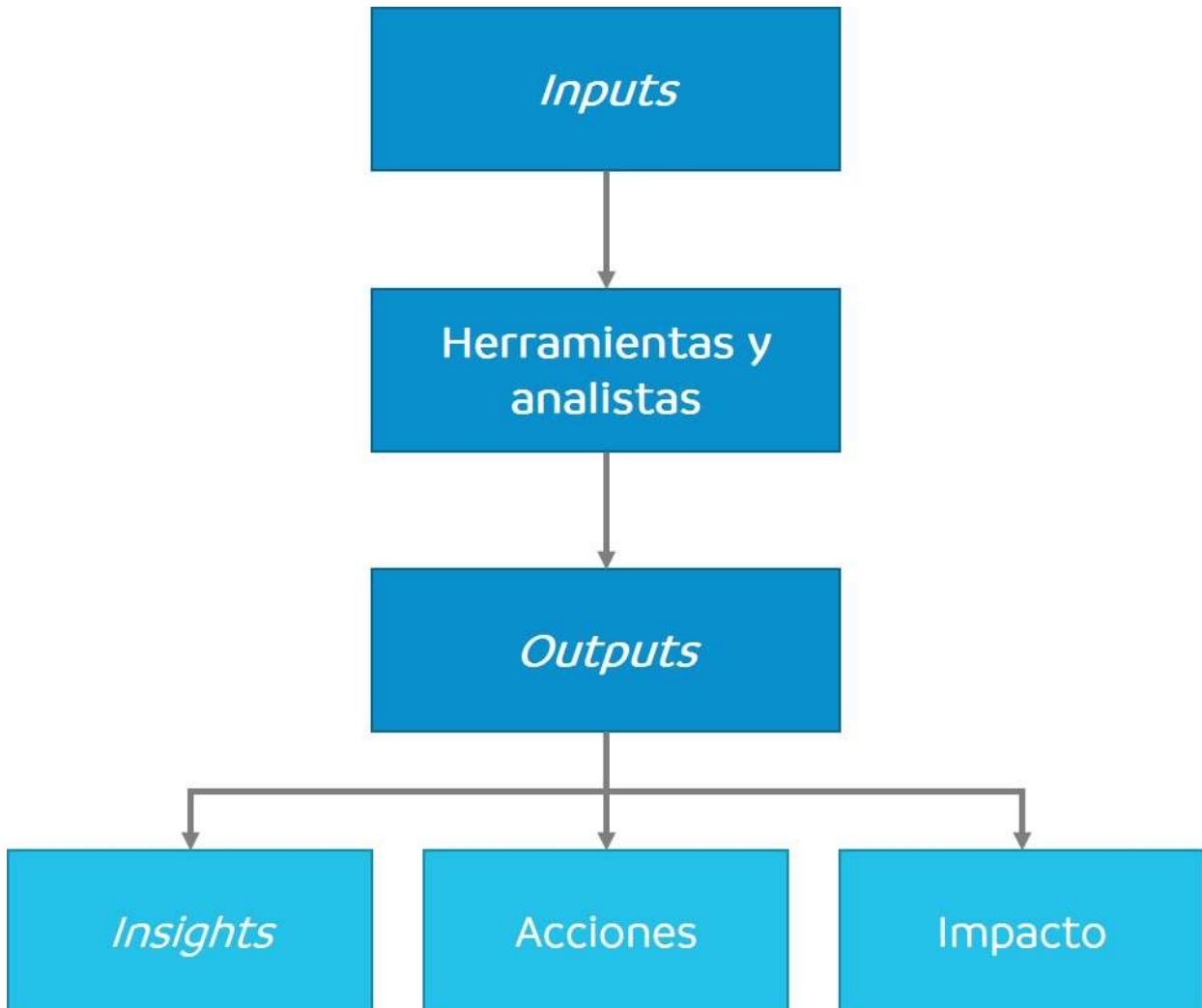
- **Analistas:** estos son los individuos responsables de las tareas de análisis. Resultan claves para el desarrollo de las actividades adecuadas, entre las que se incluye la selección de variables y herramientas.
- **Herramientas:** estos son los instrumentos que los analistas utilizarán. Son segundas en importancia respecto de los individuos, dado que aún la herramienta más brillante y de mejor desempeño carece de valor sin un profesional capacitado que pueda operarla.

### 4.1.3 *Outputs*

Los *outputs* representan los resultados que se obtienen (o esperan obtener) del análisis. Incluyen no solo aquello que concretamente se pueda obtener del análisis de la información del negocio, sino que también la consecuencia (o aplicación) de esos aprendizajes.

Es muy común (y probable para quienes se inician en este campo) que los primeros resultados que se obtengan no se encuentren a la altura de lo que se espera. De igual manera, es probable que la segunda entrega, en la que se incluya la revisión de los primeros resultados, también sea decepcionante. Requiere de una cantidad de iteraciones y, lo que es más importante aún, participación de la organización con individuos que realicen las preguntas apropiadas para lograr resultados que realmente sean de utilidad y puedan tener consecuencias positivas sobre el negocio.

Figura 12: *Outputs* en el ecosistema digital



Fuente: elaboración propia.

Según el enfoque de Kaushik (2015), existen 3 tipos de outputs:

- **Insights:** incluyen el primer nivel de hallazgos en relación con los datos. Son afirmaciones que se confirman con base en la información analizada, del tipo "los datos sugieren que el fenómeno X ocurrió". Un análisis de segundo orden (para realmente llegar al fondo del asunto) incluye investigar los factores causales de tal fenómeno.
- **Acciones:** son actividades o pasos que la organización debería realizar en función de los *insights* descubiertos. Incluyen las recomendaciones realizadas por los analistas a los responsables del negocio.

- **Impacto:** representa el impacto (cuantificado) que tendrá en el negocio el desarrollo de una acción versus otra o comparada con no tomar ninguna acción.

Si planteamos una situación hipotética (y básica) en la que analizamos el rendimiento de una *landing page* creada para que los usuarios nos brinden sus datos para la venta de abonos anuales, podríamos indicar lo siguiente:

**Insights:** los datos sugieren que un 45 % de los usuarios que llegan a la *landing page* se retiran del sitio sin realizar acción alguna. También, sugieren que el *bounce rate* afecta la conversión de *leads*, lo que se refleja en la escasa recolección de formularios rellenos por los usuarios en el último mes.

**Acciones:** se recomienda la revisión y modificación de la *landing page* con la inclusión de un texto introductorio claro y una reedición del CTA (*Call to Action*) que facilite la interacción inmediata de los usuarios.

**Impacto:** se estima que la implementación de estos cambios disminuya el *bounce rate* en un 30 %, con un impacto positivo en la conversión de *leads* del 20 % en el próximo mes.

### 4.1.4 Fases de ejecución

Nuestro proceso de trabajo implica la correcta captación de los datos necesarios para responder a los problemas o interrogantes que dan soporte a posibles decisiones de optimización de nuestra estrategia y nuestro plan.

En ese sentido, podemos avanzar desde la medición del estado de un punto de nuestro proyecto, un elemento, un factor, para analizar su correcto funcionamiento, en adelante, hasta lograr medir las correlaciones de mayor impacto en nuestro negocio.

Figura 13: Profundizar en el análisis (ecosistema digital)



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2021, p. 14.

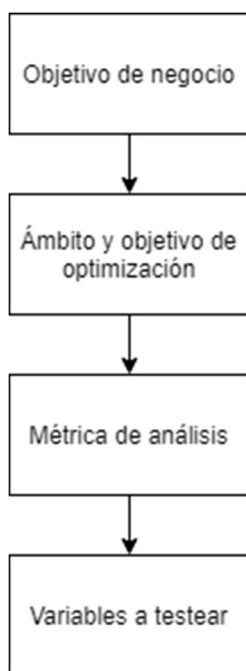
- **Salud:** el primer paso, en el comienzo de nuestro análisis, aun si es superficial, nos permite comprender el funcionamiento de nuestro sitio, a través del seguimiento de métricas que analizan el estado general o la salud del sitio. En este caso, podemos tomar como referencia el tráfico total, el tráfico proveniente de los motores de búsqueda, palabras claves por las que somos encontrados, tasa de rebote, velocidad de carga y más.
- **Entendimiento:** a medida que profundizamos el análisis, podemos comprender por qué sucede lo que sucede dentro de nuestro sitio y aprender del comportamiento de los usuarios. Para ello, utilizaremos experimentos, evaluaciones A/B, análisis de segmentos, etcétera.
- **Optimización:** al poder analizar cada una de las fuentes de tráfico y cada una de las campañas que realizamos, con las que atraemos prospectos, la analítica nos permite desarrollar mejoras a nuestros esfuerzos de *marketing*, buscando mejorar las conversiones desde cada uno de los canales que trabajamos.
- **Personalización:** la posibilidad de identificar a los visitantes y relacionarlos con su comportamiento en nuestro sitio web nos permite personalizar nuestro contenido y comunicaciones para que reciba ofertas específicas de acuerdo con su interés o perfil. En el *marketing* deportivo actual, cuando nos referimos a usuarios o fans – acostumbrados a recibir lo que quieren y necesitan directamente en sus dispositivos, en vez de tener que buscarlo proactivamente– la personalización representa un punto clave en la búsqueda del éxito.
- **Estrategia corporativa:**

Contar con la información, procesarla y ponerla a disposición para la toma de decisiones puede orientarnos a optimizar la estrategia general del modelo de negocio; detectar oportunidades de innovación, comprender los *insights* del público, optimizar

nuestra estrategia de oferta (precio, portfolio de servicios y más) entre otros. (Paz y Barrionuevo, 2021, p. 19)

Por otra parte, el proceso que debemos seguir implica llegar desde los *inputs* a los *outputs*, como se ve en la figura 12 y, para ello, debemos analizar cuáles serán los objetivos y sobre ellos, luego, detectar las oportunidades de optimización, las métricas que nos permiten validar resultados y las variables que debemos evaluar.

Figura 14: Objetivos a evaluar



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2021, p. 56.

## Unidad 4.2 Creando una cultura orientada a datos

Una cultura de datos o *data-driven* (en inglés, conducida por los datos) implica que se reemplacen las tomas de decisiones basadas en la intuición por procesos basados en analítica y otros métodos científicos de resolución de problemas. Es notorio que el mundo del fútbol, especialmente en América Latina, no se ha arrojado en su mayoría a este modelo de funcionamiento (aún) debido a diversos motivos: falta de recursos, proyectos interrumpidos y trabajo fraccionado entre las distintas áreas que los componen. No obstante, e incluso a pasos pequeños, la data empieza a tomar un rol central en la toma de ciertas decisiones.

Esto no implica que no debe haber lugar para la creatividad, para la inspiración o para las corazonadas. Simplemente, implica que se valora fuertemente el proceso de extracción de conocimiento e *insights* desde los datos y poder dar sustento a los argumentos que soportan las decisiones.

La importancia de la cultura de datos radica, también, en que no se busca seguir de manera ciega lo que marca un panel de control, sino aplicar las habilidades de interpretación y análisis, así como el pensamiento crítico para entender el porqué de cada decisión a tomar. La obtención de personal capaz de leer estos datos y transformarlos en accionables sigue siendo una de las partes fundamentales en el planeamiento de este proceso y, lamentablemente, de las más difíciles de conseguir.

Cuando nos referimos a los principales desafíos a los que se enfrenta el desarrollo de una cultura de datos, podemos reparar en lo siguiente:

- Muchas veces, los empleados y el *management* creen que los datos son parte del trabajo del departamento de IT o de un área específica. Es importante involucrar a todas las áreas: *marketing*, comunicaciones, comercial, recursos humanos, etc.
- Normalmente, los datos se entienden como un producto de realizar los negocios y no como un valor y un recurso para potenciar tales negocios.
- Los datos no están correctamente centralizados, procesados y disponibles para quienes deben tomar las decisiones con ellos.

### 4.2.1 La evolución de la disciplina de *Digital Analytics*

Según un estudio de *The Conference Board* y *Stanford University* (Larcker, Larcker y Tayan, 2012) respecto del uso de redes sociales para la toma de decisiones, existe una gran brecha entre la noción de importancia de las redes y su uso efectivo para la toma de decisiones de negocio. Mientras que el 90 % de las compañías u organizaciones investigadas afirma comprender el impacto que las redes sociales tienen en su negocio, solo el 32 % las monitorea periódicamente para detectar riesgos en el negocio y el 14 % las utiliza para medir el desempeño de la organización. Solo el 35 % de las compañías investigadas utiliza los datos provenientes de redes sociales para comprender a sus consumidores en profundidad. Y, en cuanto al interés del *management*, solo el 24 % de los gerentes y el 8 % de los directores consulta periódicamente reportes sobre relacionamiento o sentimiento en las redes sociales.

La consultora McKinsey define, en su libro *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales*, al Big Data como la mayor oportunidad para el *marketing* desde que internet se hizo masiva hace 20 años (Court et al., 2013). Sin embargo, los datos por sí solos no constituyen ninguna ventaja competitiva ni producen resultados de negocio. La mayoría aún se pregunta cómo capitalizar en la oportunidad que representa la disponibilidad de gran cantidad de datos provenientes de los clientes potenciales y consumidores.

La publicación de McKinsey destaca que las organizaciones que han utilizado Big Data con éxito, consistentemente, han hecho 3 cosas bien:

1. **Utilizar *analytics* para identificar oportunidades de negocio.** Los analistas de estas organizaciones exitosas se toman el tiempo de desarrollar "*destination thinking*". ¿Qué quiere decir esto? Consiste en escribir afirmaciones simples relacionadas con los problemas de negocio que quieren resolver o las preguntas que desean contestar. Mientras más detalladas sean estas respuestas, mayor dirección y foco tendrán los esfuerzos de *analytics* desarrollados en consecuencia.

2. **Comenzar con el *customer journey*.** En la actualidad, la gran diversidad de medios disponibles plantea numerosos desafíos, además de una gran cantidad de datos generada en cada una de las interacciones con los potenciales clientes. Comprender el *customer journey* completo es un buen punto de partida para comprender cómo generar nuevos clientes o retener a los actuales. Mientras mayor información tengan sobre sus potenciales clientes los responsables de *marketing* y ventas, más podrán personalizar y adaptar sus comunicaciones a fin de hacerlas más efectivas. Hemos visto en reiteradas oportunidades en este curso

cómo el objetivo de la organización y el conocimiento sobre cómo consumen sus clientes juega un rol fundamental en el éxito de las diferentes campañas realizadas, ya sea para captar más socios, vender paquetes de *hospitality*, ingresos al museo, entre otros.

3. **Mantener el sistema de *analytics* rápido y simple.** La cantidad de datos disponible en el mundo crece a un ritmo del 40 % anual. Gestionar esta cantidad de datos es un desafío en sí mismo. Las organizaciones necesitan desarrollar “algoritmos de *marketing*” que les permitan obtener información relevante y útil para establecer contactos con sus clientes en forma automática (esto involucra, en muchos casos, analítica predictiva, *machine learning*, *natural language mining*, etc.). Esto no significa que el componente humano se elimina, sino que se automatiza el procesamiento de los datos de manera que los recursos de *marketing* y ventas se concentren en la estrategia y toma de decisiones basada en la información generada. En lo que al talento humano se refiere, es importante encontrar a alguien que se dedique exclusivamente a esta tarea; se trata de un talento específico que requiere de vasto conocimiento y dedicación. De allí la dificultad de conseguirlo. Repasemos a continuación algunos puntos relacionados con este tema.

### 4.2.2 El perfil del analista de datos

Existe una gran variedad de roles relacionados con *marketing analytics*. Esta disciplina ha dejado de estar reservada a perfiles más bien técnicos que manejan aspectos web en profundidad. Hay generalistas que poseen una visión más completa y especialistas que se concentran en el análisis de medios específicos, tales como *social media* versus *content marketing* versus SEO o SEM. Lo que todos estos roles tienen en común es la gestión y análisis de datos.

Según Kaushik (2009), existen 2 grupos de habilidades fundamentales para el perfil de analista:

**Intangibles.** Estas competencias incluyen: sentirse cómodo con información incompleta, abrazar la multiplicidad de fuentes, aceptar que la perfección es imposible (o enemiga de lo posible) y estar abierto al cambio constante.

- **Tangibles.** Estas deben ser el foco de todo aquel que quiera desarrollar habilidades analíticas superiores. Estas incluyen las siguientes:

- **Usar los datos disponibles.** Nada reemplaza a la experiencia real analizando los datos. No hay literatura o capacitación suficiente (o incluso equivalente) a enfrentar y resolver los problemas que surgirán al intentar hacer sentido de los datos en un contexto real.
- **Experimentar con diferentes herramientas.** Cada herramienta susceptible de ser utilizada en *analytics* tiene sus ventajas y desventajas. Solo la experiencia real de utilizarlas otorgará al analista el conocimiento de cuál es el escenario más apropiado para cada una.

Por encima de todo, el analista debe ser alguien que disfruta indagar entre grandes cantidades de datos enfocándose en diferentes grupos de información que puedan ofrecerle *insights* o aprendizajes. ¿Cuáles son las características que diferencian a los mejores analistas?

- Poseen un lado profundamente técnico, importante para comprender cómo se recolectan los datos y cómo son analizados por las herramientas de *analytics*.
- Dominan herramientas de estadística básica. No es necesario un PhD, pero sí cierto dominio de herramientas para realizar encuestas, comprender resultados de análisis de variables múltiples, modelos de regresión, etc.
- Hacen buenas preguntas. Dada la gran cantidad de datos y herramientas disponibles, tener la habilidad de realizar las preguntas adecuadas es crítica para el éxito de cualquier analista.
- Trabajan en forma integrada con los equipos responsables de negocio. El modelo de servicio para un área de *analytics* posee claras desventajas desde la perspectiva que el conocimiento se convierte en una pertenencia del equipo de analistas. Además, esta separación dificulta las sucesivas iteraciones que puedan requerirse convirtiéndose en nuevos pedidos de servicio. Conocer los diferentes aspectos del negocio enriquece al analista que, de esta manera, puede tomar decisiones en forma independiente a fin de optimizar su propio trabajo. En síntesis, el analista no debe ser un experto sobre fútbol ni conocedor de la historia del club para el que trabaja, pero es menester la comprensión sobre cómo opera una institución deportiva, su naturaleza *per se* y las particularidades que la representan en el día a día tanto a nivel operativo como en su relación con los clientes (aficionados). Una desconexión en este nivel generará, sin dudas, una dificultad difícil de zanjar a la hora de obtener resultados.

- Conocen formas efectivas de visualización y presentación de datos. El analista avanzado no solo maneja conceptos y herramientas relacionadas con el análisis de datos, sino que es capaz de convencer a otros a tomar acciones basadas en la información que presenta. Los reportes más efectivos son simples, directos, permiten visualizar los datos en forma sencilla, formular preguntas y obtener respuestas.
- Se mantienen actualizados. Existe una gran cantidad de herramientas (incluso gratuitas) y fuentes de información para aprender sobre los temas más actuales de *analytics*. Blogs, seminarios web, cursos *online* y eventos de la industria son algunas de las alternativas más populares.

### 4.2.3 Desafíos de una organización centrada en datos

Las organizaciones enfrentan una gran cantidad de obstáculos (internos) para poder implementar efectivamente estrategias de *analytics*. Casi ninguna de ellas tiene relación con tecnología o herramientas utilizadas, sino que, generalmente, se encuentran conectadas con problemas de personas o procesos. Entre los problemas más frecuentes es posible mencionar los siguientes:

- **Falta de recursos o presupuesto.** Como sucede en otras industrias, la deportiva (y el fútbol, en particular) cuenta con actores de diversa dimensión. Existen los clubes de alcance local, los que tienen un impacto regional y aquellos otros que, como el Real Madrid, pueden definirse como una marca mundial capaz de salir a disputar terreno en Norteamérica y Asia. Todos ellos manejan, lógicamente, diversas expectativas y, sobre todo, presupuestos. Pues bien, este podrá ser un giro inesperado en nuestro apartado, pero la mayoría de los problemas de recursos son independientes del presupuesto con que se cuente. Ya sea pequeño o grande, es muy frecuente que no sea suficiente. La recomendación, en estos casos, sobre todo para aquellos clubes más terrenales, es comenzar con un presupuesto bajo o con herramientas gratuitas y trabajar en la justificación de la necesidad de inversiones mayores (para herramientas más avanzadas o profesionales con cierta experiencia). Otro elemento importante es demostrar el valor (de negocio) para determinada inversión y ofrecer contexto relacionado con oportunidades y competencia, más que limitar la información a los gastos necesarios.
- **Falta de estrategia.** El problema más frecuente no es la ausencia de una estrategia de *analytics*, sino la completa falta de una estrategia para el sitio web. Una forma de resolver este problema es concentrarse en una división, tipo de producto o área geográfica para definir estrategia y, luego, efectuar la medición. Si esto funciona, luego

puede escalarse a otras divisiones, productos o áreas. Aquí, volvemos a utilizar el ejemplo del Sevilla FC de España, un club que decidió volcarse a la recolección de datos en todos sus ámbitos e incluso creó un departamento de I+D y Datos. Allí, los datos se utilizan de manera transversal, ya sea para medir el rendimiento de la plantilla actual, los procesos de *scouting* e incluso la monetización digital. El Sevilla fue uno de los pioneros en desarrollar un ecosistema digital omnicanal mediante el cual, tras segmentar y reconocer a sus clientes, ofrece una versión de la página web con un foco comercial neto y marcado. El objetivo, claro, es aumentar los ingresos a través de distintas experiencias que rotan en la página principal, dependiendo de su *performance*. Antes de comenzar esta manera de trabajo, en 2005, el Sevilla había ganado cuatro títulos en su historia. En quince años, desde entonces, ha ganado diez.

- **Organización en silos (que dificulta el acceso a los datos e información).** Es difícil mostrar el valor de la información (en contexto) cuando la organización posee altas barreras para el acceso a esta más allá del área o departamento en la cual se genera. Una mejor práctica para resolver este problema es comenzar con el análisis de algo pequeño para luego demostrar el valor de compartir los datos y generar información valiosa para la toma de decisiones. Educar a las instituciones, generando un cambio de cultura en este aspecto, genera uno de los mayores desafíos de la actualidad.
- **Desconocimiento de *analytics*.** En la actualidad y en la mayoría de las organizaciones, no existe duda acerca del valor de la información. Sin embargo, en el caso de que aún existiera desconocimiento en este sentido, mostrar el valor para el negocio que el análisis de los datos puede generar (aún desde el simple uso de Google Analytics) es más efectivo que cualquier argumento conceptual que pueda plantearse sobre esto.
- **Exceso de datos.** En este caso, la solución es muy simple: enfocarse en la información que es realmente crítica. Para identificar lo crítico de aquello que no lo es, se recomienda plantear, en primer lugar, el problema que la organización intenta resolver. El PSG, a comienzos de este siglo, tenía en claro que su objetivo pasaba por conseguir un aforo mayor en su estadio y planteó una estrategia que ya hemos visto en lecturas anteriores para que, a través de la colección de datos incontestables, se estableciera un cambio de plan que permitiera conseguir su objetivo y abaratar los costos. Ese fue, sin dudas, el primer paso (pequeño pero importante) para la construcción de la marca mundial que representa actualmente.
- **Falta de apoyo de los niveles más altos del *management*.** Para esto, una recomendación simple es utilizar información de clientes y de la competencia para

mostrar el valor que es posible generar en función de los datos o las amenazas que se enfrentan en caso de no hacerlo.

- **Falta de confianza en *analytics*.** La mejor forma de superar este obstáculo es cambiar el foco del cuestionamiento que pudiera existir sobre *analytics* hacia una demostración del uso efectivo de esa información. Esto no quiere decir que todas las dudas desaparezcan, pero las preocupaciones o riesgos se evaluarán a la luz del valor que es posible generar, ayudando a sopesarlos en forma más adecuada. En una industria deportiva como la actual, donde la rivalidad queda, muchas veces, dentro de la cancha, generar eventos inclusivos en el que otras instituciones presenten sus casos de éxito suele generar un entorno de confianza para aquellos que aún no han abrazado esta tendencia.
- **Falta de profesionales con las competencias necesarias.** Este es el mayor problema que enfrentan las organizaciones que desean implementar una estrategia de *analytics*. Dos caminos se abren ante este inconveniente: uno es capacitar a aquellos dentro de la organización en las competencias requeridas, otro es incorporar a aquellos con habilidades similares (o compatibles) y desarrollarlos internamente para generar los perfiles requeridos. Una tercera vía pasa por contratar agencias externas que se dediquen a esta tarea, aunque representa una oportunidad perdida de establecer competencias fundamentales en el marco del club. Ese legado, si bien puede llevar más tiempo, dejará mejores cimientos de cara al futuro inminente de la industria (y del club).
- **Tecnología disponible limitada.** Existen numerosas herramientas para realizar análisis sólidos que resultan de costo muy bajo o incluso gratuitas. Es recomendable probar todas aquellas disponibles (evolucionando hacia sus versiones o funcionalidad de pago) en la medida que sea necesario.

Por la llegada de la pandemia del COVID-19, la mayoría de las instituciones debió acelerar sus procesos de transformación digital y, de este modo, incorporar herramientas y metodologías a mayor ritmo del planificado anteriormente.

Por supuesto, esto supone en sí mismo un salto cuantitativo en términos de las maneras en que se trabajaban estos ámbitos, pero, a la vez, se vuelve un desafío difícil de resolver desde lo cualitativo, pues no todos los clubes habían preparado las condiciones de base.

### 4.2.4 Fases de la creación de una cultura de datos

Es fundamental en el éxito de la creación de una cultura de datos dentro de la organización hacer que el equipo se entusiasme con este nuevo enfoque. Resultará realmente difícil

conseguir el apoyo de los múltiples departamentos que deberán estar involucrado si estos no conocen el valor que esto tiene para la organización como un todo. Los pasos para conseguir para crear una verdadera cultura de datos son los siguientes:

- **Liderazgo de los datos:** las organizaciones que tienden a desarrollar culturas fuertes de uso de datos lo logran porque desde los líderes y el *management* de la compañía le dan importancia a estos.
- **Seleccionar las métricas y los KPI de todas las áreas:** si todos los procesos y todas las áreas tienen métricas claves de evaluación, todos los involucrados podrán aportar al seguimiento y análisis de estas.
- **Colaborar con la accesibilidad de los datos:** es importante que quien deba tomar decisiones pueda acceder a los datos de manera ágil y concreta.
- **Entrenamiento y seguimiento:** debemos ayudar a que los miembros de la organización aprendan la importancia del análisis de los datos y, también, fomentar dicho análisis.
- **Comunicar los beneficios de los datos:** debemos mostrar lo que se logra al utilizar los datos, tanto fuera como dentro de la organización.
- **Valorar consistencia por sobre flexibilidad en el corto plazo:** desarrollar procesos y seguirlos a rajatabla puede afectar la flexibilidad. Para formar una cultura orientada a datos, es necesario asumir ese riesgo y, una vez implementados los procesos, encontrar los espacios donde la flexibilidad brinde su aporte.

Como vemos, desarrollar una cultura de datos no es tarea sencilla, pero puede aportarnos robustez y solidez a nuestro proceso de toma de decisiones.

## Referencias

Court, D., Perrey, J., McGuire, T., Gordon, J. y Spillecke, D. (2013). *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales*. McKinsey.

Kaushik, A. (2009). *Digital Analytics 2.0*. Sybex.

Kaushik, A. (2015). Avinash Kaushik's Occam Razor. *Kaushik.net*.  
<https://www.kaushik.net/avinash/complete-digital-analytics-ecosystem-how-to-win-big/>

Larcker, D., Larcker, S., & Tayan, B. (2012). *Social media survey*. The Conference board y Stanford University.

Mekong Big Data. (s. f.). *Mekong Big Data*. <https://mekongbigdata.com/portfolio-post/marketing-intelligence-mi/>

Paz, G. (2017). *Estrategia, Planificación y Presupuesto*. Siglo 21.

Paz, G. (2018). *Analítica y Reporte en Social Media*. Siglo 21.

Paz, G. (2019). *Gestión y Reporte en Social Media*. Capabilia.

Paz, G. y Barrionuevo, D. (2021). *CRO (Conversion Rate Optimization)*. Capabilia.

Paz, G. y Barrionuevo, D. (2021). *Web Analytics*. Capabilia.