

¿Quién se ríe del ROI?

# Marketing y retorno de la inversión

*En una época en la que el marketing se lleva una gran porción de la torta presupuestaria, la pregunta no es menor: ¿Cómo saber que se está gastando la cantidad de dinero para vender más y aumentar la rentabilidad? ¿Cómo determinar si el dinero se está utilizando de la mejor manera entre cientos de acciones, canales y medios posibles que están hoy a disposición?*

Por Danila Terragno

Un viejo chiste que corre por los pasillos de las empresas –cuyo origen se atribuye al legendario Sam Walton– dice que un director de marketing se encontraba muy consternado porque sabía que 50% de su presupuesto estaba siendo malgastado... pero no podía determinar cuál 50% funcionaba y cuál no.

Philip Kotler, el padre del marketing moderno, fue el primero en dejar de reírse del viejo cuento, inventado en la época en que al departamento de marketing se le permitía *hacer lo suyo* como si su trabajo consistiera de brujerías para hechizar al mercado. Un par de años atrás, Kotler puso en palabras lo que no se habían animado a decir los altos mandos corporativos: los CEO “se están impacientando con el marketing. Sienten que pueden obtener mediciones de sus inversiones en finanzas, producción, tecnología, y hasta en compras; pero no saben qué están logrando con sus erogaciones en marketing”.

Sin duda habrá algunos directores de marketing que ya hace tiempo determinan con exactitud cuánto ruido generan con sus petardos. Pero en general el marketing ha sido más arte que ciencia. Son muchas las compañías en el mundo, incluso aquellas con billeteras abultadas y acceso a la tecnología, que erogan millones de dólares en marketing sin tener forma de medir de qué manera su “recordación de marca” contribuye a los resultados financieros de la empresa.

Para hacer frente a este incesante cuestionamiento, ha surgido el concepto de marketing ROI (MROI), que no es ni más ni menos que un marketing enfocado a determi-



José Gonçalves. El desafío de la medición global.

nar el retorno de las inversiones. El MROI brinda una herramienta a los ejecutivos para que puedan contestar y fundamentar preguntas específicas, por ejemplo, si resulta más lucrativo ofrecer un descuento asociado a un producto en el punto de venta o anunciar su oferta por TV, en lugar de dejarse guiar por el pensamiento lineal del tipo “si este año queremos aumentar 10% las ventas, entonces aumentemos 10% el presupuesto de marketing”.

*Mercado* dialogó con José Gonçalves, un ingeniero químico que traspoló sus técnicas analíticas al campo del marketing con tanto éxito para empresas como Glaxo y Coca-Cola que su negocio, Edge Consulting, fue adquirido por Accenture. Hoy Gonçal-

ves es socio de Accenture y responsable del área *Marketing Sciences*.

El área de negocios de Accenture *Marketing Sciences*, que cuenta con 300 colaboradores en todo el mundo, está patentando parte de su modelo de medición del retorno y cuenta con clientes como Ford. En enero, el fabricante de vehículos automotores contrató a Accenture para un programa de optimización de “marketing” que revitalizara la forma de pensar el presupuesto de los “medios”.

América latina es una de las regiones en las que Gonçalves avanza a grandes pasos. Hace dos años formó un equipo en Brasil, que presta servicios a toda la región pero también a Europa y Estados Unidos; y hace

ocho meses hizo algo parecido en México. La Argentina está en la mira como próximo centro para el desarrollo de técnicas de MROI.

**–¿Qué pasa con el marketing que ha estado exento durante tanto tiempo de rendir cuentas?**

–Esta situación es justamente la que provocó la existencia de nuestra práctica. Sucede que las técnicas de captación y análisis requerían en algún momento de grandes computadoras. Lo que pasó en los años 80 y 90 es que las computadoras se volvieron cada vez más pequeñas y cada vez más poderosas. Aplicando técnicas analíticas en otros contextos (yo soy ingeniero químico) demostré el potencial de estas técnicas de modelaje. Al aplicarlas al marketing tenemos la capacidad de establecer relaciones causa-efecto en términos históricos, de econometría. De ahí podemos establecer qué funciona y qué no funciona en el marketing, tanto para nosotros como para la competencia.

que no hablen entre sí porque la estrategia, por mas elaborada que sea, no tendrá éxito alguno si no es implementada por la totalidad de la empresa. El éxito depende del alineamiento de las distintas áreas y por eso una parte fundamental de nuestra metodología consiste en extraer la información pero también en establecer puentes entre los diversos sectores.

**–El concepto de ROI marketing parece ser más amplio de lo que estrictamente significan sus siglas. ¿Se trata de medir el retorno sobre la inversión o hay algo más?**

–Me han invitado muchas veces a dar conferencias sobre el retorno de la inversión del marketing. En la última que fui ¡me llevé la sorpresa de que sólo yo estaba hablando de números! Pasa que con el tiempo la gente va perdiendo la noción original, dando diferentes significados a los términos, ¡pero retorno es retorno! Cada actividad del marketing en el sentido amplio –medios, promoción, patrocinios, fuerza de ventas, etc.– tiene una sensibilidad deter-

en este producto, ¿rendirá más que ese mismo peso puesto en un producto ya establecido en el mercado? En el mediano plazo, ¿tendrá el nuevo producto más espacio para crecer que el producto ya conocido?

**–¿Los número uno del área de marketing encuentran positiva la incorporación del ROI a su departamento?**

–A veces los directores de marketing tienen el temor de que se está haciendo una auditoria sobre su gestión. Si hasta ahora se habían manejado con parámetros más o menos subjetivos, cuando se habla de traer objetividad a esta actuación, la primera reacción suele ser de reserva. La verdad es que es al revés, porque con mas objetividad su función va a ser más fuerte; va a poder hablar de igual a igual con las demás áreas que ya estaban actuando según estos parámetros. Marketing hoy en día tiene más peso que nunca pero al mismo tiempo hay una fuerte presión por parte del presidente para invertir menos y lograr más. ¿Adónde va a atacar? En las áreas que no

*{ Son muchas las compañías, incluso aquellas con billeteras abultadas, que erogan millones de dólares sin tener forma de medir de qué manera su "recordación de marca" contribuye a los resultados. }*

**–¿Por qué cree que llegó ahora y no en otro momento la exigencia de medir con mayor precisión el retorno de las inversiones en marketing?**

–Es una combinación de factores. Primero, el marketing como disciplina tiene cada vez más relevancia en el mix de inversiones de una empresa, por otro lado disponemos de técnicas de análisis cada vez más sofisticadas, y finalmente hay una presión muy grande por la optimización en todas las áreas, y marketing es una de las áreas clave.

**–Los objetivos del marketing (vender más, ser rentables) exceden al área y son más bien objetivos de la empresa en su conjunto. ¿Se trabaja en forma interdepartamental para conseguirlos?**

–Si bien las empresas están creciendo a gran velocidad, al mismo tiempo hay un efecto secundario que hace que cada área trabaje en su propio silo. Pasa con marketing, con finanzas, con nuevos negocios. Es increíble

minada y puede medirse. Matemáticamente cuando hablamos de sensibilidad estamos hablando de retorno. Por la pendiente de esas curvas tenemos un retorno marginal, por el impacto total de la inversión tenemos una maximización de retorno. Son números. Por supuesto que tenemos que contextualizar todo esto y no ser esclavos del pasado, pero no hay que perder de vista que el objetivo es medir el retorno.

**–¿Lo que se hace es medir la eficacia de una acción versus otra?**

–Se mide la eficacia, que es como un promedio, pero no eso solamente. Por ejemplo, si estamos con un producto nuevo es natural que venda poco, pero no por eso vamos a decidir no invertir nada en él porque así nunca podrá desarrollarse. No se trata tanto del retorno bruto sino más bien del retorno marginal. Miramos la pendiente de cada una de las acciones de marketing y evaluamos: si ponemos un peso más

son sustentables. Y reducir en marketing sería un error muy grande porque es el motor.

**–¿El servicio se provee en un tiempo determinado, como si fuera un SWOT team que entra para implementar la herramienta y provocar los cambios culturales, o es más bien un trabajo que se logra a través del tiempo, de manera continua?**

–El primer gran impacto se obtiene en tres o cuatro meses: el análisis, el plan estratégico, la identificación de oportunidades y demás. Pero hay una necesidad de monitorear eso. Quizá la estrategia no se va a rehacer a los dos meses, quizá sí al año, pero sí las condiciones de mercado van a cambiar y habrá que ajustar los modelos. En la práctica obtenemos un primer gran impacto en los primeros meses, ganamos la confianza, y luego trabajamos de manera más continua de acuerdo a las necesidades de cada cliente. **M**