

# El marketing se pone serio

**Defender los presupuestos de marketing a veces se vuelve difícil. Para revertir esta situación Accenture incorporó elementos de las ciencias duras, que permiten no sólo medir mejor sino también mejorar el ROI**

Los ejecutivos y analistas de marketing saben muy bien que su tarea suele ser de las más vulnerables y cuestionadas dentro de una empresa, a pesar de que ellos mismos la consideran vital y estratégica. La razón es sencilla: la escasez de instrumentos válidos para medir el retorno de la inversión en marketing (MROI).

Es que a pesar de los grandes montos que se desembolsan en esta área, existe la certeza de que estos gastos no se analizan con el mismo rigor que en el resto de los rubros de una compañía. Y en tiempos dominados por la maximización y la reducción permanente de presupuestos, eso transforma sus acciones en riesgosas y a su realidad interna en una situación frágil y muchas veces indefensa.

Las preguntas y cuestionamientos siempre giran sobre el mismo eje: ¿se está gastando adecuadamente en medios?, ¿el mix de medios está optimizado?, ¿se enfoca en segmentos rentables?, ¿se promocionan las ofertas de mayor respuesta?, ¿se compran medios de acuerdo con el plan?, ¿se toman en cuenta los criterios de calidad?

Este panorama alentó a Accenture a apostar por el uso de herramientas cuali-cuantitativas de medición para despojar al marketing de su mística asociada al arte y comenzar a vestirlo con ropajes más científicos y formalizables. Hace cuatro años, la consultora global adquirió a la empresa Edge Consulting e incorporó a uno de sus fundadores, el francoportugués José Gonçalves, que hoy es socio de la multinacional y responsable de Accenture Marketing Sciences en Londres y América Latina.

"Existe una preocupación global, que tiene que ver con que la inversión de marketing ha crecido en los últimos años, pero con poco rigor para su justificación. Partimos de la necesidad de hacer una planificación segmentaria del *budget*, para que sea sólido y no sea vulnerable", señala Gonçalves.

Gonçalves es ingeniero químico, pero llegó al mundo del marketing hace más de una década desempeñando tareas para una empresa farmacéutica inglesa. Allí, trabajando en la optimiza-



*"Las empresas todavía miran mucho por el retrovisor, teniendo como base lo hecho el año anterior"*  
José Gonçalves

ción de inversiones comerciales y de las fuerzas de ventas, comenzó a innovar con el uso de herramientas de las ciencias duras y eso le abrió la puerta para crear su propia empresa y tener de clientes a firmas como Coca-Cola y Glaxo.

Tras su ingreso a Accenture, Gonçalves se transformó en uno de los mayores expertos mundiales en la materia y el área de negocios a su cargo -con 400 empleados y colaboradores en todo el mundo-, ya desembarcó en Brasil, México y Argentina, donde fundamentalmente atiende a grandes marcas de la industria farmacéutica, de consumo masivo, cadenas *retail* y automotrices.

## Marketing 360°

La apuesta de Accenture por mejorar el MROI se basa en un modelo de medición del retorno, que "piensa y analiza" óptimamente el presupuesto vinculado a cada una de las áreas del marketing, unificando visiones y esfuerzos. Al mismo tiempo, el conjunto de herramientas disponibles le permite a las compañías compatibilizar gastos e inversiones para sacar conclusiones acerca de buenas y malas decisiones. "En un giro completo, un cambio cultural que entiende al marketing en su rol de actor estratégico del negocio", dice Gonçalves, para quien éste es un trabajo que debe hacerse de manera complementaria a las agencias de publicidad y los medios.

Es de esa forma que quienes planifican y ejecutan acciones de marketing empiezan a mover sus pies por senderos más firmes y

seguros. "Las empresas todavía miran mucho por el espejo retrovisor, teniendo como base lo que hicieron el año anterior", explica. Y como ejemplos comenta dos procedimientos estándar, que están en el lado opuesto de su propuesta. En un caso se piensa que si las ventas van a aumentar un 10% respecto del año anterior, los directivos consideran que pueden incrementar una cifra similar en sus inversiones de marketing. En el otro, basándose en lo que invierte la competencia, se decide "gritar más alto" y mejorar el gasto en función de esa variable tan poco racional.

El marketing de "alta performance", como prefiere denominarlo Gonçalves, se posiciona, en cambio, en criterios científicos a partir de herramientas de análisis que incluyen tableros de control, *data-mining* interactivos y simuladores para la toma de decisiones en tiempo real.

Eso permite medir y monitorear si la inversión genera efectivamente valor e ingresos, más allá de la retórica positivista que suele formar parte de los discursos marketineros. Esta medición y seguimiento se da de manera continua, con un modelo económico que evalúa la curva de respuestas de las actividades de marketing, se efectúa con el apoyo de un programa informático y con el soporte del portal Marketing Intelligence, que suministra la información de gestión. "Las curvas se arman a partir de variaciones históricas en ventas, donde se comparan las incrementales con los costos de cada actividad", explica el especialista. Lue-

go, mediante un proceso denominado "Future View", combina los resultados analíticos y el conocimiento de la gerencia y permite proyectar la respuesta del mercado hacia el futuro.

Según Gonçalves, esta herramienta integrada de análisis y monitoreo continuo de los resultados permite verificar la tendencia de desempeño histórico de largo plazo, monitorear inversiones en marketing de los competidores y clientes, y exhibir los planes de marketing. Además, facilita el monitoreo de la "salud" de la marca, la previsión del desempeño futuro de negocios en función de la planificación a largo plazo, el seguimiento de la fijación de precios y la comparación con otros segmentos y clientes específicos.

"Los paneles de control permiten que los resultados del análisis econométrico dejen de ser un resultado puntual para pasar a ser una herramienta de planificación de presupuesto y seguimiento de los resultados", asegura Gonçalves. Esto además, brinda la posibilidad de realizar una actualización periódica del análisis econométrico para evaluar la efectividad de las acciones y un procesamiento automático y continuo de los datos e integración con la agencia y proveedores.

A las funciones estratégica y analítica, recientemente Accenture incorporó la variable cualitativa, con la reciente adquisición de la empresa MediaAudits, que permite monitorear la ejecución del plan de medios.

Esta optimización integrada de los recursos no implica tirar a la basura la forma tradicional de hacer marketing. "El cambio cultural en las empresas empieza por el hecho de que hay que capitalizar la información y el conocimiento suelto e individual que circula por las distintas áreas de una compañía, que puedan tener su incidencia en el marketing, y al mismo tiempo crear los puentes que favorezcan la comunicación", aboga Gonçalves. "Es parte de un proceso de cambio y de autoconocimiento, que tiene que estar comandado por el área de Marketing, pero que claramente debe involucrar al resto de la compañía", finaliza.

Andrés D'Alessandro

## Novedades

### Quilmes obtuvo el Premio "Carlos Pellegrini"

La edición 2006 del Premio "Carlos Pellegrini", que se entregó durante el acto de clausura de la 12ª conferencia de la Unión Industrial Argentina (UIA) en la ciudad de Córdoba, quedó en manos de los directivos de la cervecera y maltería Quilmes, en reconocimiento por la inversión integral que realiza la compañía en el área de Recursos Humanos. Quilmes obtuvo la distinción en la categoría "Grandes empresas". El acto de entrega del premio fue encabezado por el vicepresidente de la Nación, Daniel Scioli y el presidente de la UIA, Héctor A. Méndez, y en representación de la empresa asistieron el director de Recursos Humanos, Carlos Adjoyan y el gerente de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, Mariano Botas.

### Convenio entre EDDE y Kellogg

EDDE, la Escuela de Dirección de Empresas de la UADE, y Kellogg School of Management, de la americana Northwestern University, acordaron un convenio de cooperación que habilita a los alumnos de la institución educativa local a cursar un trimestre completo en Kellogg, sin costo de matriculación y sin necesidad de rendir examen de ingreso. Al finalizar, los estudiantes argentinos recibirán un certificado por las materias cursadas y aprobadas. A su vez, los alumnos de Kellogg pueden participar sin costo de matriculación del seminario Managing Latinamerica. Business Orientation, dictado en EDDE íntegramente en inglés entre los meses de enero y marzo.

### Miss Ylang-Mabybelline apoya a estudiantes

Aprovechando la presentación del gloss multidimensional "Shiny-Licious", Miss Ylang-Mabybelline posibilitó que un grupo de estudiantes de la carrera de Organización de Eventos de la Universidad de Palermo se hiciera cargo de la planificación y ejecución del encuentro. El lanzamiento se llevó a cabo en la sede de Arquitectura de la UP y contó además con una acción solidaria a beneficio de una escuela neuquina. Se trata de un nuevo capítulo en la vinculación entre L'Oreal y los estudiantes, relación plasmada en otra iniciativas como el E-Strat Challenge.

## BIBLIOTECA

**MARKETING ESTRATÉGICO**  
Alberto Wilensky  
Editorial Temas

### Marketing Estratégico

Alberto L. Wilensky



Como algunos señalan, se incurre en un error si se atribuye a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos. Y es que, en los negocios, la implementación de la estrategia está en los consumidores de carne y hueso que compran o dejan de comprar determinadas marcas. Por eso, cada vez es más importante volver

sobre lo humano y psicológico que se encuentra en la base de la estrategia. En ese sentido, los conceptos planteados en este libro conjugan el enfoque simbólico con el análisis de los más diversos mercados para importantes compañías nacionales y multinacionales. Wilensky pone de relieve la presencia del fenómeno simbólico en su tota-

lidad económica. Esto es, incluir en los análisis de los asuntos físicos y materiales la necesaria óptica subjetiva que involucra a todo ser humano. ¿La meta? Lograr una lectura que trascienda lo meramente manifiesto y coloque el énfasis en el inmenso espacio constituido por aquello que excede lo estrictamente funcional.