

'ANUNCIOS' CELEBRÓ EL SEMINARIO 'MARKETING ANALYTICS, ROI Y MODELIZACIÓN PARA UN MARKETING EFICAZ'

Sesenta personas se dieron cita en el seminario sobre la analítica de marketing organizado por ANUNCIOSEMINARIOS en colaboración con Accenture el pasado 11 de octubre en Madrid. Tuvieron todos ellos la oportunidad de escuchar a algunos de los pocos expertos que hay en España en la materia, la cual, por otra parte, ha experimentado un importante impulso en los últimos tiempos. La analítica de marketing se configura no sólo como una herramienta imprescindible en una situación en la que las inversiones en comunicación han perdido eficacia, sino como una forma de que la función marketing recupere peso en las organizaciones.

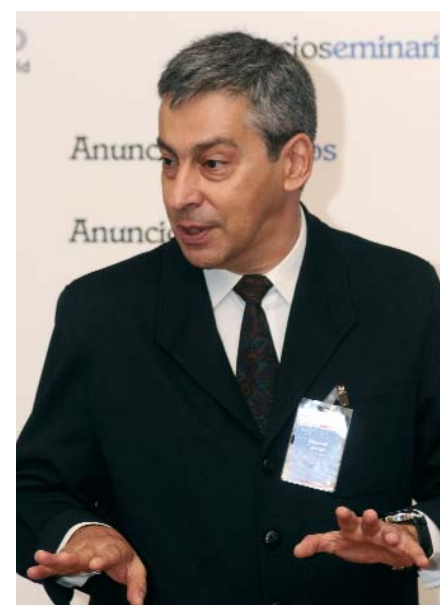
# El futuro está



Pilar de Miguel y Javier Pérez, ambos de Accenture.



Macarena Estévez (Conento).



Miguel Jerez (UCM).

En esta línea se expresó **Pilar de Miguel**, socia de Accenture, quien compartió la ponencia marco con **Javier Pérez**, senior manager de Accenture Interactive. “Hoy –señaló **De Miguel**–, cuando ‘procurement’ y finanzas dirigen las organizaciones, este tipo de enfoque es cada vez más necesario. La analítica a veces es tomada como un elemento fiscalizador, cuando en realidad su función es dar información para ayudar a tomar decisiones de forma más segura”. Por su parte, **Pérez** se centró en la situación de internet como área en el que la analítica puede conseguir una importante mejora en unas tasas de retorno aún bajas, a pesar de la enorme cantidad de información que proporciona el entorno. Dio algunos ejemplos de trabajos realizados por Accenture en ese sentido y algunos consejos. El más importante, que la analítica no se plantee al final del proceso de desarrollo de una *site* o proyecto en internet, sino que se constituya en el centro y el eje de la arquitectura para así poder utilizar todas las herramientas de optimización, que son muchas. “Todos los cambios –afirmó– están orientados a la medición. Partir del ‘analytics’ rompe con una forma de trabajar y nos hace replantearnos el diseño de las páginas, que a veces son ‘puzzles’ ineficientes. Se trata de no trasladar la complejidad de una compañía al ‘site’ y centrarnos en diseños simples y efectivos que lleven al usuario a donde realmente quiere el cliente”.

## ROI a largo plazo

**Macarena Estévez**, de Conento, explicó algunas cuestiones de fondo acerca de la analítica y la modelización. Así, describió los análisis habituales que relacionan variables y ventas a corto plazo, pero siendo

complejos y acertados si están bien contruidos, afirmó que muchas veces no le son útiles al **brand manager**, que es el que toma las decisiones. ¿Por qué? Porque con ellos no se puede bajar a los niveles que usa para tomar decisiones: regiones, formatos y tipo de tienda. Eso podría dar lugar a más cerca de 2.000 modelos por cada producto, algo inviable. Por tanto, los modelos tienen que ser inteligentes y ser capaces de responder a cuestiones por tipos de formato, de tienda, y otros como tasa de paro y temperatura (refrescos, cervezas).

Por otro lado, llamó la atención acerca del peligro de fijarse solamente en los dientes de sierra de los resultados a corto plazo, sin tener en cuenta el nivel base de cada marca o sector y lo que la actividad comercial puede moverlo hacia arriba o hacia abajo. Ese nivel base puede estar de media entre el 75% y el 80% y viene a representar a aquellos que consumen habitualmente

**Javier Pérez (Accenture): “Se trata de no trasladar la complejidad de una compañía al ‘site’ y centrarnos en diseños simples y efectivos que lleven al usuario a donde realmente quiere el cliente”.**

(teniendo en cuenta que habrá una compensación de los que salen y entran). Los modelos, dijo, tienen que ser capaces de anticipar los descensos del nivel base, ya que un descenso es muy difícil de recuperar. Ante la pregunta típica de qué pasaría si dejara de hacer publicidad una marca conocida durante unos cuantos meses, **Estévez** tiene claro que la respuesta es una caída en el nivel base difícil de remontar. Los modelos deben ser capaces de

predecirlo. “El corto más el largo plazo nos da una visión total y entre ambos está situado el componente *publicidad*: la ausencia o existencia de ésta modifica el nivel base.

Por último, se refirió a la complicación que supone el carácter multiplicativo de los fenómenos de comunicación y la dificultad, no del todo superada, reconoció, que introduce en los modelos. Así por ejemplo, una combinación de medios da un resultado que no tiene nada que ver con el uso de medios por separado. No todos los medios tienen la misma capacidad de multiplicar pero al tiempo todos y cada uno de ellos mejoran con la presencia de otros en diferentes medidas. Aunque según **Estévez** la televisión sigue teniendo una eficacia brutal, la concurrencia con otros medios es esencial siempre teniendo en cuenta que el corto plazo no refleja la realidad. “La realidad es compleja, pero lo complejo suele ser bello”, concluyó.

## Las 4 claves de Metrix

Como en otros ámbitos, tampoco en marketing la investigación es un fin en sí misma. El verdadero valor del *marketing analytics* no es la extracción de conocimiento a partir de los datos disponibles. “Esa definición se queda un poco corta”, aseguró en su intervención **Rebeca Benarroch**, directora de Metrix, la unidad de *marketing analytics* de ZenithOptimedia, para quien “el verdadero reto está

en maximizar el uso de ese aprendizaje y sacarle todo el partido posible”, es decir en el valor práctico que el conocimiento pueda tener para el anunciante.

A partir de esta idea, Metrix ha construido su enfoque de *marketing analytics*, basado en cuatro puntos fundamentales:

### 1. Incorporar la medición.

Puede parecer una obviedad, pero la realidad nos dice que no lo es tanto: “El porcentaje de clientes que ha incorporado la medición es todavía bajo”, aseguró **Benarroch**, en cuya opinión todos deberían hacerlo: “No es un terreno sólo de anunciantes de respuesta directa. Todos tienen fuentes de datos y algún indicador de negocio con el que es interesante trabajar”.

### 2. Más allá de la modelización econométrica.

“La modelización es el centro de la estrategia, pero hay que combinar los modelos econométricos con otras técnicas y puntos de vista”. **Benarroch** ilustró esta idea con el caso de uno de sus clientes, Telepizza, para el que su agencia ha desarrollado una metodología que combina cuatro métricas distintas. Primero, la modelización econométrica, con la que analizaron los pedidos telefónicos, los pedidos online y el consumo, lo que les permitió calcular el ROI de cada medio y la eficacia de cada mensaje, creatividad y formato. También usaron un análisis *micro*, un estudio coincidental, aislando la respuesta inmediata que sobre los pedidos tenían los distintos impactos publicitarios. En tercer lugar se hizo un análisis de la experiencia de marca generada por cada punto de contacto con la marca. Y, por último, se analizaron los puntos de venta, clasificando las distintas tipologías de tiendas Telepizza y cruzando esos datos con la evolución de las ventas, de donde se averiguó que

funcionaban mejor las tiendas *premium* y con escaparates, por lo que la cadena puso en marcha acciones para mejorar sus establecimientos.

### 3. Implementar los aprendizajes.

Otra cuestión de éstas que a simple vista pueden resultar evidentes, pero no lo son. “Hay que tener el hábito de recomendar en cada ‘learning’ una acción relevante”, dijo **Benarroch**.

### 4. El poder de la predicción.

“A veces usamos los modelos para aprender del pasado, pero también se pueden usar para prever el futuro. La predicción es un arma muy poderosa”. Un arma que a pesar de implicar riesgos y dificultades (no es fácil saber de antemano cómo evolucionarán algunas variables), abre muchas posibilidades, como testar escenarios, evaluar los posibles resultados de la campaña o planificar en base a objetivos.

## ¿Cuándo, cómo y cuánto?

**Miguel Jerez**, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, consultor en modelización desde hace años y asesor de Ymedia, explicó en su intervención cómo funcionan los modelos y, lo realmente interesante para un anunciante, cómo traducir sus resultados en decisiones estratégicas. “Las matemáticas son difíciles, lo importante son las conclusiones que de ellas se pueden sacar y cómo nos ayudan a tomar decisiones”.

La estructura de un modelo puede variar, pero siempre tiene que tener en cuenta dos tipos de variables: los *estados de la naturaleza*, cosas que escapan de nuestra intervención (como la estacionalidad, el calendario, las campañas de los competidores o la situación macroeconómica), y las *variables de control*, sobre las que

# en los números



Antonio Malillos (Synovate).



Rebeca Benarroch (Metrix).

**Miguel Jerez (UCM): "Las matemáticas son difíciles, lo importante son las conclusiones que de ellas se pueden sacar y cómo nos ayudan a tomar decisiones".**

sí se puede actuar (la inversión por medios, soporte, tipo, etcétera). "Es importante que las variables de control no vayan en contra de los estados de la naturaleza", indicó Jerez. Por ejemplo, se consume más cerveza en verano, cuando las temperaturas son altas. Y dependiendo del día, se toma más cerveza con alcohol (los fines de semana) o sin (durante la semana). Lo lógico, por lo tanto, sería concentrar la inversión en verano y anunciar entre semana las variedades sin alcohol y los sábados y domingos, cerveza con alcohol.

Hay tres tipos de decisiones estratégicas: cómo invertir, cuándo hacerlo y cuánto. A modo de resumen, aquí van algunos de los consejos que Jerez ofreció en cada caso: sobre el cuándo, lo más sensato es invertir "cuando el viento sople a favor", es decir, cuando los estados de la naturaleza así lo aconsejen; en cuanto al cómo, es mejor "diversificar que apostar todo al rojo o al negro", y sobre el cuánto, primero hay decidir si se quiere "invertir para conseguir el máximo beneficio, para cumplir objetivos o para evitar los umbrales de ineficiencia de la inversión", es decir, para lograr la máxima cobertura con el mínimo de frecuencia posible.

Jerez concluyó su intervención citando algunas cuestiones en las que, en su opinión, todavía no se ha avanzado lo suficiente, como modelizar mejor los datos de alta frecuencia como los que proporciona internet (según dijo,

aún se trabaja mejor con cifras semanales, mensuales o anuales que con datos observados por hora o minuto), mejorar la información sobre inflación y deflación de costes publicitarios ("¿para cuándo un índice de precios de la publicidad?", se preguntó) o tratar de digerir el *empacho* de datos que ofrecen los sistemas web. En el turno de preguntas se le interrogó sobre la posibilidad de introducir factores creativos en los modelos y contestó que se podría hacer de una manera muy básica, con una descripción del tipo de campaña poco útil en realidad.

## Valor de marca

La ponencia de Antonio Malillos, *brand & communication* director en Synovate fue presentada por David Torrejón, conductor del seminario, como una aproximación diferente, no analítica a las técnicas predictivas. Esto es así porque el Brand Value Creator (BVC) producto de Synovate que presentó Malillos, se apoya en encuestas y en la generación de una gran base de datos a modo de *benchmark*. Para explicar su funcionamiento puso de un lado los elementos que a priori pueden incidir en el valor de una marca (la experiencia de los consumidores, la llamada comunicación accidental —boca oreja...—, la propia comunicación de la marca...) y de otro, los factores de los que depende la fortaleza de la relación entre marca y consumidor (implicación, satisfacción, atractivo de la competencia...).

## Un proceso complejo

La mesa redonda de anunciantes celebrada para cerrar la jornada dejó claro que introducir procesos de *marketing analytics* en las compañías es al día de hoy algo complejo, pero necesario en un entorno cambiante como el que vivimos. La mesa, moderada por José Carlos Villavilla, director de marketing de Iberdrola y presidente de la Asociación de Marketing de España, colaboradora en el evento, se movió con un alto nivel de



Un momento de la mesa redonda de anunciantes con la que se puso fin a la jornada.

sinceridad en las intervenciones, reconociendo límites y errores. Miguel Teixidor, *marketing science manager* de Coca Cola, afirmó que se requiere un apoyo incondicional de la dirección de la compañía y de una continuidad en el proceso. "En los países donde ha funcionado mejor es donde se han utilizado recursos externos pero también, y sobre todo, internos. Los consultores pueden ayudar pero es necesario contar con recursos internos para que el proceso funcione", señaló. De igual forma, Almudena Román, vicepresidenta de marketing de ING Direct, abogó por un sistema vivo de medición. "En nuestro caso particular, para medir tenemos que interferir en los procesos internos del banco. Un ejercicio de rigor y metodología que nos obliga a invertir económicamente y a tener un equipo interno para llevarlo a cabo. Por otra parte, no trabajamos con un único modelo que tenga todas las variables. Para nosotros la modelización y el ROI conviven".

Juan Ángel Rodríguez, director de marketing y publicidad de Telepizza, dijo que el entorno cambiante incide en las ventas de la compañía. "El modelo no es infalible. Tiene que ser multidisciplinar y recoger todas las variables. Debemos saber manejar el modelo a diario y adaptar su capacidad de respuesta al nivel de nervios de la compañía. Para nosotros es muy importante medir los efectos de una campaña casi a diario". Interrogado por si la creatividad entra en su modelo, Rodríguez reconoció que las decisiones creativas no se podían modelizar y confiaban plenamente en la intuición propia y de la agencia.

Juana Manso, directora de gama de Campofrío, destacó la obsesión de su compañía por la eficacia y el ROI. "Procuramos medir todo, especialmente en los últimos años, con la crisis y la fragmentación de audiencias. Estamos muy interesados en entender el entorno porque sabemos que ya no vale lo de antes: tanto en creatividad (lo más difícil de medir), como en metrajes, estrategias... Por eso, procuramos probar cosas diferentes y medir con los modelos constantemente. Ahora bien, los modelos predicen pero no aciertan siempre. Ayudan a tomar decisiones pero también hay que tener en cuenta que hay muchos elementos intangibles que influyen. Es un proceso de revisión continua", comentó.

José Carlos Villavilla, por último, a modo de resumen de lo dicho por sus compañeros de mesa, destacó la importancia de contar con un equipo interno para llevar a cabo estos procesos, tanto en el área comercial como en la de sistemas: "Es un proceso complejo en el que es muy importante saber lo que queremos medir, que es multidisciplinar, a largo plazo, que necesita de recursos económicos e internos, y que requiere de flexibilidad y compromiso por parte de la dirección de la compañía. Y también, tener en cuenta que no todo es medible".

"Las relaciones comerciales están constituidas por la experiencia con la marca, que puede acabar dando lugar a la compra o no", señaló al respecto.

Y de otro lado, al igual que ocurre en la vida cotidiana, en el consumo "raramente se puede hacer lo que uno desea hacer" porque existen multitud de barreras: comparación de precio con otras marcas, prescripción del entorno o de especialistas, limitaciones legales, problemas de distribución, promociones... "La

cuota de mercado de una marca se puede explicar en dos variables: la capacidad de generar una predisposición a la compra y los frenos a esa actitud", dijo. En este sentido, Malillos explicó que la herramienta BVC analiza los atributos de imagen de una marca y las barreras que incrementan o disminuyen la llamada *attitudinal equity* (AE) en términos de comportamiento. El reto es "descubrir esas barreras y procurar solucionarlas. Podemos saber incluso cuánto le están costando a

la marca en términos de cuota de mercado", señaló.

Los estudios realizados con esta herramienta en los últimos años, más de quinientos desde 2007, han permitido llegar a algunas conclusiones, como que las barreras penalizan más a las marcas pequeñas y que existen tres variables fundamentales a la hora de explicar este fenómeno: la accesibilidad, el precio y la existencia de una gama o catálogo de producto. "Las marcas pequeñas", dijo, "pierden el 75% de su cuota de mercado en barreras que impiden al consumidor comprar una marca que desea. Esas barreras varían según el país y el sector de producto".

**Antonio Malillos (Synovate): "La cuota de mercado de una marca se puede explicar en dos variables: la capacidad de generar una predisposición a la compra y los frenos a esa actitud".**