



**Maxime Le Bidois,**  
Director de KLB Group



**Pierre Emmanuel Cochet,**  
Consultor de KLB Group

**"Durante mucho tiempo hemos querido oponer, equivocadamente, Internet a las tiendas físicas"**

**Leaders League.** El presupuesto de marketing web representa según un estudio de Forrester Research, casi la mitad de la facturación global se aproximadamente una cuarta parte de los gastos de marketing de las empresas pero, activaría a través de la cominacación en Internet. ¿No resulta paradójico?

**Pierre Emmanuel Cochet.** Como preámbulo, cabe recordar que actualmente, en la distribución, el volumen de negocio medio generado en Internet representa el 10% de la facturación global de una marca. Sin embargo, la mitad de la facturación global se logra gracias a la comunicación en Internet. Durante mucho tiempo hemos querido oponer, equivocadamente, Internet a las tiendas físicas. Una parte importante de la trayectoria del cliente se realiza desde la web, pero el acto de compra continúa realizándose principalmente en tiendas físicas.

**Maxime Le Bidois.** No resulta nada paradójico, porque incluso las empresas maduras que disponen de una estrategia digital establecida aún carecen de herramientas de trazabilidad serias que les permitan medir su retorno de la inversión (ROI). Hoy en día se puede identificar a un cliente y se sabe preparar la reposición de forma proactiva, pero los actores continúan enfrentándose a dificultades para entrar en una granularidad fina. Las grandes empresas no saben trazar toda la cadena de venta. Todavía no existe ninguna demostración concluyente del impacto de la tecnología digital en las empresas. La web evoluciona de manera constante y las empresas deberán continuar adaptándose a ella.

**« LOS SITIOS WEB DEBEN ADAPTARSE A LAS CULTURAS LOCALES DE CONSUMO. »**

**¿Cómo se puede conseguir que las empresas ganen madurez en este eje de promoción que es la web?**

**M. Le B.** En lo que respecta a nosotros, optamos por aportar un alto grado de conocimientos especializados a nuestros clientes. Queremos darles una visión de su marca, de sus consumidores y de sus proveedores. Un gran actor del mercado ha recurrido a nosotros para validar la pertinencia de su plataforma frente a los vendedores que aparecen en ella.

Organizamos reuniones tripartitas para orientar, facilitar la comprensión y agilizar la manera en la que nuestros clientes podrán analizar sus resultados. Cuestionamos de manera permanente las posturas adoptadas.

**P.-E. C.** Nos esforzamos por entender sus necesidades y, si es necesario, replantearlas.

**M. Le B.** Y también cuestionamos continuamente las estrategias web. Los sitios web deben adaptarse según las culturas locales de consumo.

**¿Cómo se puede optimizar la cadena de valor de la web?**

**P.-E. C** No hay que limitarse puramente a la web, sino que hay que tener en cuenta toda la cadena de valor. Para optimizarla, resulta apropiado cuestionar todas las acciones que se han realizado en cada etapa de la cadena de valor. Por ejemplo, en una campaña de promoción, vamos a cuestionar los objetivos y los medios invertidos. Luego, a través del análisis de toda la información recopilada, encontraremos las palancas adecuadas y los objetivos correctos. Además, la cadena de valor de Internet también requiere contenido: desde la página web en sí hasta la forma de abordar al cliente. Nuestro valor

añadido se basa en aportar esta visión de 360 grados y en implementar acciones correctivas. Nos dimos cuenta, con uno de nuestros clientes, de que los servicios de marketing digitales y tradicionales eran distintos. No había ningún punto de convergencia que armonizara sus campañas promocionales. Así pues, transformamos esta organización en silos en una estructura de red para que los mensajes ganaran en coherencia y, de esta manera, optimizamos toda la cadena de valor.

**M. Le B.** Apoyamos a nuestros clientes en dos aspectos principales. En primer lugar, la optimización de los costes, es decir, hacer más o lo mismo con menos. Para ello, replanteamos las prácticas, renegociamos los contratos y estudiamos las campañas y su eficacia. Después, el rendimiento. Cuestionamos la estrategia web y el posicionamiento de la marca en Internet, así como todas las partes constituyentes que ayudan a ganar clientes.

### ¿Qué herramientas recomiendan para analizar el impacto de una estrategia o campaña de marketing y medir su ROI?

**P.-E. C.** Hay cada vez más y más herramientas. Esto es eficaz cuando se parte de cero, ya que sino nos enfrentamos con el problema de la gestión fina de los datos. En cuanto a la medición del rendimiento, no existe ninguna herramienta que realice recomendaciones con precisión. Por otra parte, el retorno de la inversión no es algo que se consiga necesariamente a corto plazo, sino que, por el contrario, a menudo es a largo plazo. Así pues, hay que recuperar una amplia gama de información y compilarla. Hay, por supuesto, soluciones de tracking tales como Google Analytics, ClickTale y otras, que realizan recomendaciones globales, pero esto no es suficiente.

Hoy en día, las herramientas son solo un primer paso. El cliente quiere ir cada vez más lejos. La granularidad y la finura del análisis del retorno de una inversión en la web son complicados, pero las herramientas progresan rápidamente.



### Hoy estamos asistiendo a una proliferación de herramientas (smart data, medición del rendimiento, etc.) en los departamentos de marketing, lo que los obliga a adoptar nuevos modos de funcionamiento. ¿Cuál es su opinión sobre esta evolución?

**P.-E. C.** Ya hace varios años que las empresas se encuentran en la fase de recogida de datos. Hoy en día, el reto está en analizarlos y aprovechar esta mayor visibilidad. Se trata de una oportunidad real para poner en marcha nuevas acciones y afinar las estrategias. Estos datos ayudan a corregir el tiro en caso de que una campaña de marketing no presente un retorno de la inversión suficiente.

### Los departamentos de marketing evolucionan en un contexto presupuestario difícil, cada vez más reducido. ¿Cómo es posible transformar esta restricción en una gran oportunidad?

**M. Le B.** Las misiones de optimización de costes están a menudo dirigidas por las direcciones financieras. Los presupuestos de funcionamiento se reducen, así que nosotros tratamos de activar todas las palancas de optimización de costes para garantizar el mismo nivel de servicio, lo que exige un cuestionamiento de las prácticas, innovaciones actualizadas o bien una optimización de procesos. Podemos hacer menos campañas pero mejor posicionadas que tengan como objetivo generar una mayor facturación. También se puede trabajar en estrategias de promoción en sitios de terceros y repensar las remuneraciones ofrecidas por nuestros clientes. Otra posibilidad es actuar sobre los gastos de alojamiento replanteándose las infraestructuras técnicas.

**P.-E. C.** En general, en todas las misiones que hemos realizado hemos conseguido una reducción de los costes del orden del 10 al 15%. Hay que tener en cuenta que actualmente es raro conseguir un ahorro, después de tantos años de crisis, cuando muchos presupuestos ya han sido revisados a la baja. Nosotros no tenemos ningún problema para cuestionar todo lo existente para así poder buscar palancas de rendimiento innovadoras. La clave está en pagar un precio justo por un servicio prestado. Desde hace mucho tiempo, las agencias facturan los *success fees* según un porcentaje uniforme. Nosotros adaptamos este porcentaje en función de las dificultades de los objetivos.