

El reto de la gestión de marketing multicanal

«Hemos tenido un muy buen primer trimestre. Bien hecho. Felicidades». Con estas palabras, Jordi Català –director general y fundador de Sleeping– daba por finalizada la revisión de los resultados del primer trimestre de 2016. Parecía que, después de unos años de crisis en España, el consumo nacional volvía a crecer y el mercado de la vivienda empezaba a despegar, por lo que su negocio de venta de productos de descanso empezaba a repuntar.

Aunque el año había arrancado muy bien y los resultados eran esperanzadores, le preocupaba enormemente la nueva discusión que había surgido entre Laura Cusí (responsable de *E-commerce*) y Josep Triás (director de Marketing). Últimamente percibía una tensión creciente entre ellos, era muy difícil conseguir que trabajaran juntos y, cada vez con mayor frecuencia, tenía que interceder para resolver sus conflictos y tomar decisiones con respecto a todas aquellas cuestiones en las que no se ponían de acuerdo.

Historia de la compañía

Sleeping era una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos de descanso fundada por Jordi Català en 1995 y cuya base de operaciones se encontraba en Gerona. Se encargaba de comercializar productos de marcas líderes en el sector como Flex y Pikolin; además, contaba con una marca propia que le permitía vender productos de buena calidad a precios muy competitivos. Aunque los colchones eran su producto estrella en ventas, ofrecía toda la gama de artículos para la cama: colchones, bases, canapés, cabeceros, almohadas, protectores de colchón, edredones y ropa de cama.

Sleeping comenzó su andadura con una tienda en Gerona y otra en Barcelona y, poco a poco, consiguió ir expandiéndose por Andalucía, Aragón, Cataluña, Levante y Madrid hasta abrir un total de 25 tiendas propias. Esta red de tiendas físicas constituía su único canal de comercialización, hasta que, en 2009, Jordi contrató a Laura Cusí para lanzar el canal *online*. El fundador se sentía especialmente orgulloso de haber dado este paso, ya que, 5 años después, sleeping.com se convertiría en un referente en la venta *online* de productos de descanso en España y esta línea de negocio suponía, aproximadamente, el 10% de las ventas de la compañía.

Caso preparado por los profesores Fuencisla Clemares y José Luis Nueno, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2016.

Copyright © 2016 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 30/1/17



Enfoque y retos de la gestión del marketing

Josep Trias, mano derecha de Jordi desde el día del lanzamiento de Sleeping, había asumido desde el principio el puesto de director de Marketing y *Retail* de Sleeping. Cuando acordaron lanzar el canal *online*, se abrió un interesante debate sobre cómo organizar el Departamento de Marketing, las responsabilidades y los presupuestos.

Josep era partidario de mantener todo bajo su departamento y de incorporar en su equipo a un profesional que se encargara de gestionar el «marketing de respuesta directa» (acciones de marketing cuyo objetivo último era la venta *online*), pero Jordi decidió mantener toda la responsabilidad del canal *online* en manos de Laura Cusí –quien dependería directamente de Jordi–, al menos durante la etapa de lanzamiento. Quería que el canal *online* tuviera su propia cuenta de resultados y, por eso, pensaba que era normal dejar que Laura definiera y gestionara por completo la actividad de marketing del canal *online*. Le asignó a Laura un presupuesto extra para dinamizar el canal *online* desde el principio y, así, asegurarse de que arrancaba con fuerza.

Sin embargo, empezaba a dudar de que hubiese tomado la decisión adecuada, y se cuestionaba si no había una mejor forma de organizar la actividad del Departamento de Marketing y el papel del comercio *online* en la empresa para poder sacarle un mayor partido. Estas dudas surgían por distintos motivos:

- El equipo de Marketing de Josep y el de Laura no trabajaban de forma coordinada, se notaba que funcionaban en silos y que, no sólo no había buena relación entre ellos, sino que se percibía una rivalidad real.
- Las promociones de Sleeping no siempre estaban bien coordinadas e implementadas entre ambos canales. El Departamento Digital se quejaba de que los *claims* publicitarios y las creatividades definidas por Marketing no le llegaban con el tiempo suficiente para poder adaptarlos al formato digital, diseñar las piezas y planificar y lanzar las campañas digitales.
- Jordi tenía la sensación de que el plan de medios para las principales promociones no estaba bien coordinado ni equilibrado entre los dos canales. Marketing destinaba grandes esfuerzos a poner en marcha estrategias *push* mediante folletos, encartes y campañas de *mailing*, pero le parecía que la inversión *offline* era demasiado alta y que no se aprovechaban bien los medios digitales.
- Laura no paraba de pedir presupuestos extra para el canal de venta *online*, pero, sin embargo, hasta el momento no había conseguido generar beneficios. Si bien la cuenta de resultados consolidada del primer trimestre del año (véase el Anexo 1) reflejaba una importante mejora (prácticamente se había alcanzado el equilibrio), ¿podría aguantar la subida de presupuestos que solicitaba Laura?

El análisis de las campañas de *performance*

Ante esta situación, Jordi le había solicitado a Laura un análisis detallado de las campañas que se habían realizado con Google, en las que se había invertido el 75% del presupuesto para el canal *online*. El análisis que le presentó (véase el Anexo 2) le dejó perplejo: ¡la mayoría de las campañas tenían un margen neto de contribución negativo! ¿Cómo le podía estar pidiendo

entonces presupuesto adicional? Jordi llamó a Laura a su despacho y le pidió que le explicara los datos del informe y la solicitud de presupuesto adicional¹.

Para empezar, Laura le explicó que en Google había campañas de distinta naturaleza y que era normal que tuvieran niveles de rendimiento diferentes, pues, en función del tipo de campaña y de la *keyword* que se estuviera comprando, el usuario se encontraba en un momento distinto del proceso de compra. Podían distinguirse las siguientes categorías:

- Las campañas de marca (BRAND en el Anexo 2) eran aquellas en las que el usuario estaba buscando específicamente la marca Sleeping, acompañada o no de una palabra genérica. En su opinión, no era extraño que fueran las que mejor funcionaban, porque se situaban al final del proceso de compra, es decir, cuando el usuario ya tenía claro que quería un colchón Sleeping. La herramienta Google AdWords recoge las conversiones que se han realizado a lo largo de treinta días y las atribuye al último clic; por tanto, la mayoría de las conversiones se las estaban llevando las campañas de marca.
- En las campañas genéricas (GEN en el Anexo 2) se incluían palabras clave como «comprar colchones *online*» u «ofertas de colchones», que estaban al principio del proceso de compra, es decir, cuando el usuario no tenía en mente una marca concreta. Según Laura, era normal que funcionaran peor, puesto que el cliente que hacía una búsqueda genérica no estaba considerando la marca; a pesar de ello, estas campañas permitían introducir la marca Sleeping en el proceso de búsqueda del cliente, para que la conversión se realizara posteriormente a través de una *keyword* de marca.
- Las campañas de *remarketing for search* (RLSA) o de *display remarketing* eran aquellas con las que se volvía a impactar a los usuarios que habían visitado su web pero que no habían realizado ninguna compra. Éstos estaban muy al final del proceso de compra, por lo que era normal que su resultado fuera mejor que el promedio.

Jordi preguntó si, por tanto, esto quería decir que todas las campañas genéricas eran rentables. Laura le contestó que dependía y que, para responder con exactitud a esa pregunta, necesitaba realizar un análisis más exhaustivo y desarrollar modelos de atribución. A continuación, le presentó el análisis que había realizado para la campaña genérica de camas *box spring*, en el que había incluido un informe de AdWords que reflejaba los clics que habían hecho los usuarios que habían comprado. «Si consideramos un modelo de atribución *first click* para genéricas y le reasignamos el valor adecuadamente, esa campaña sería rentable», concluyó Laura (véase el Anexo 3).

Aunque parecía que todo se iba aclarando y que el rendimiento de las campañas que se realizaban a través de Google no era tan malo como parecía a primera vista, Jordi quería seguir profundizando. Le preguntó a Laura cómo pensaba conseguir rentabilizar el canal *online* si se añadía más inversión en Google. Su respuesta le generó todavía más dudas:

«Creo que deberíamos variabilizar el coste de las actividades de marketing y no trabajar con presupuestos cerrados como se hace en el mundo *offline*. Para el canal digital, deberíamos

¹ Como complemento a este caso, se recomienda leer las siguientes notas técnicas: Ferrándiz, L.; Fernández-Velilla, R. y J. Villanueva, MN-374, «Search Engine Optimization (SEO)», IESE, 2011 (disponible en [IESEP](#)). Ferrándiz, L.; Fernández-Velilla, R. y J. Villanueva, MN-376, «Search Engine Marketing (SEM)», IESE, 2011 (disponible en [IESEP](#)).