

MARKETING ACCOUNTABILITY

How to measure marketing effectiveness

Malcolm McDonald
and Peter Mouncey

Libro La rendición de cuentas y la mercadotecnia

Cómo medir la eficacia de esta función

Malcolm McDonald y Peter Mouncey

Kogan Page, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

Olvide el pasado; los gerentes de mercadotecnia son ahora responsables de los resultados financieros y de ventas que obtienen con el dinero que gastan. Pueden decir – con el apoyo de algunos profesores de mercadotecnia – que hay demasiados factores en la órbita de ventas y mercadotecnia que están fuera de su control: la economía, consumidores inconstantes, competencia onerosa, difíciles problemas de entrega, servicio mediocre al cliente, entre otros. Es cierto que todas estas casualidades de la vida real pueden socavar anuncios publicitarios y promociones inteligentes. Aún así, los ejecutivos corporativos ya no están dispuestos a permitir que la mercadotecnia no asuma sus responsabilidades. El profesor Malcolm McDonald y el experto en medidas de mercadotecnia Peter Mouncey ofrecen una solución útil: un sistema escalonado de evaluación que las empresas pueden usar para alinear sus actividades de mercadotecnia con sus resultados estratégicos y financieros. Los autores proporcionan mediciones y tácticas para que los mercadólogos corroboren el impacto de su trabajo. El libro es bastante técnico, pero la presentación clara en dos colores hace que las tablas y gráficas sean más accesibles. *BooksInShort* lo recomienda con toda confianza a aquellos mercadólogos que ya tengan conocimientos analíticos.

Ideas fundamentales

- La mercadotecnia tiene una mala reputación con los altos ejecutivos y directores corporativos por su carencia anterior de responsabilidades fiscales.
- Muchos ejecutivos sénior se enfocan casi exclusivamente en controlar los gastos y no en generar ingresos – pero ésa es la misión de la mercadotecnia.
- Los líderes deben dejar de ver los gastos de mercadotecnia como costos y verlos como inversión.
- Los ejecutivos deben desarrollar e implementar planes de mercadotecnia estratégicos de tres años, y tratar de extrapolar los planes de un año.
- Para imputarle responsabilidades a la mercadotecnia, sus costos y beneficios deben ser totalmente mensurables.
- Asegúrese de cuantificar los factores correctos, consistente y adecuadamente.
- Asegúrese de que sus programas de mercadotecnia tengan sentido estratégico y financiero, y generen valor intrínseco.
- Hacer mercadotecnia para segmentos del público requiere conocer su geografía, “demografía y psicografía”.
- La estrategia requiere implementación, pero cada acción acarrea costos.
- Hacer que funcione el proceso de responsabilidad de la mercadotecnia requiere tener información de calidad.

Resumen

Responsabilidad: El imperativo fiscal de la mercadotecnia

Ha pasado ya demasiado tiempo sin que la mercadotecnia asumiera sus responsabilidades fiscales. Eso hizo que tuviera una reputación terrible entre los directores ejecutivos y otros líderes corporativos, muchos de los cuales todavía ven la mercadotecnia como una actividad sobre todo táctica, no estratégica, y, por ende, sin importancia. A la inversa, la mayoría de los mercadólogos no entiende las finanzas corporativas ni el valor de las acciones. Dos asociaciones profesionales de mercadotecnia, el Instituto de Ciencias de la Mercadotecnia y la Asociación Nacional de Anunciantes Publicitarios, afirman que esto debe cambiar. Exhortan a sus miembros a darse cuenta de que deben pagar el precio.

“La prueba definitiva de la inversión en mercadotecnia y, de hecho, de cualquier inversión, es si crea valor para los accionistas”.

La forma de pensar de los directores corporativos no ayuda a que la mercadotecnia pruebe su valía. La mayoría de los directores ejecutivos y de finanzas se enfoca más en presupuestos que en ingresos, que son producto de la mercadotecnia. Es un problema raro, porque más del 80% del valor de una compañía está compuesto por sus intangibles, como la conciencia de marca, creada y desarrollada por la mercadotecnia. La contabilidad de números concretos sólo captura los activos tangibles, como el equipo. Para poder visualizar la relativamente poca atención que los líderes corporativos prestan a la mercadotecnia, sólo tome nota de que, en casi todos los estados de pérdidas y ganancias, los costos están descritos detalladamente línea por línea, mientras que los ingresos – que provienen de ventas generadas por mercadotecnia – están agrupados en una sola línea. Como resultado, la estrategia se convierte en un pronóstico financiero. Para reflejar lo que logra la mercadotecnia, esos informes deben mostrar fuentes detalladas de ingresos, así como gastos. La mercadotecnia también puede parecer efímera a los altos ejecutivos, pues los gastos necesitan tiempo para generar rendimiento. Ellos deben entender los planes de mercadotecnia estratégicos de tres años (no sólo planes de un año “extrapolados” en el tiempo), de la misma manera que entienden los planes de presupuestos a largo plazo. Los gerentes de mercadotecnia pueden resolver los problemas de imagen y responsabilidad de su campo con un remedio: el análisis riguroso de los gastos de mercadotecnia a la luz de sus resultados. Esto significa demostrar su papel fundamental de lograr objetivos, ganancias y resultados corporativos. Ese objetivo debe empezar con un “proceso de planeación de mercadotecnia” que incluye estos componentes:

- **Una “declaración de misión”** – Evite las generalidades inútiles. Defina lo que su empresa ofrece a quienes la constituyen. Describa sus “competencias” y actividades. Visualice su futuro.
- **“Objetivos corporativos”** – Mencione las ganancias que espera de la mercadotecnia; la forma, productos e instalaciones de su negocio, y las metas fiscales y de producción. Describa los objetivos de creación de imagen de su empresa y su responsabilidad social.
- **“Auditoría de mercadotecnia”** – Aclare inquietudes importantes de mercadotecnia, tanto externas (participación y posición en el mercado, y situación competitiva) como internas (ventas, márgenes de ganancia, investigación de mercado, actividades de mercadotecnia). Resuma su auditoría con un análisis FODA que cubra “fortalezas y debilidades internas” además de “oportunidades y amenazas externas”.
- **“Suposiciones”** – Defina en detalle las expectativas para su industria, su empresa y sus productos.
- **“Objetivos y estrategias de mercadotecnia”** – No los confunda. Los objetivos son metas; su estrategia es cómo alcanzarlas. Recopile datos para hacer un cálculo de resultados viables.
- **“Planes y mezclas alternativos”** – Sepa lo que implica una posición de conciliación.
- **“Presupuesto”** – Genere un prospecto financiero realista, de tres años, que sea “dinámico”, con un detallado presupuesto base cero para un año. Defina y planee gastos de mercadotecnia con un “enfoque de objetivos y tareas”. Muchas compañías ven estos gastos como costos que deben controlar, cuando en realidad deben verlos como inversiones con valor real.
- **“Programa detallado de implementación del primer año”** – Redacte el plan táctico para el primer año. Defina una estrategia de mercadotecnia que logre sus objetivos y subobjetivos.

“La revisión exhaustiva de la mercadotecnia será de rigor para evaluar el valor intangible como revisión exhaustiva financiera”.

Utilice el análisis de mercado para asegurarse de que sus esfuerzos de mercadotecnia tengan valor y ganancias. Mida la “eficacia de la mercadotecnia” en tres niveles:

1. **“Valor agregado de accionistas”** – Ya que los inversionistas se preocupan principalmente por generar ganancias y evitar riesgos, comprenda los peligros tanto en su estrategia de mercadotecnia como en su plan de acción. La mercadotecnia debe dar un mejor rendimiento sobre su costo del que la empresa podría generar al usar el dinero de otra forma. El canal directo de los planes de mercadotecnia hacia el valor de los accionistas sigue cuatro pasos: Identificar consumidores, atraerlos para que elijan su producto, ganar mayor participación en el mercado y generar más ganancias para los inversionistas.
2. **“El enlace de actividades y actitudes con resultados”** – Establezca objetivos específicos en “penetración de mercado, desarrollo de producto, diversificación [y] extensión de mercado”. Sus objetivos podrían incluir entrar más en los mercados actuales, vender sus bienes más extensamente, “desarrollar nuevos productos para mercados existentes” y “desarrollar nuevos productos para nuevos mercados”. Para cada área, defina “factores críticos de éxito” y estrategias. Este análisis lo ayudará a seleccionar qué factores de mercadotecnia debe medir.
3. **“Micromedición”** – Hay numerosas herramientas y técnicas para calcular gastos específicos de mercadotecnia que se han vuelto cada vez más sofisticadas en los últimos 50 años; por ello, la micromedición no es problema para casi ninguna compañía.

“Revisión exhaustiva de mercadotecnia”

Establezca un proceso riguroso para revisar su estrategia de mercadotecnia. Conduzca una investigación que examine sus resultados al nivel de unidades estratégicas de negocio (UEN), como la división de PCs de una compañía de tecnología. Dese cuenta de que una “estrategia sólida reduce el riesgo asociado con un rendimiento prometido”. Primero, enfoque sus decisiones estratégicas. Determine las metas de la UEN seleccionada y decida cómo podría la mercadotecnia incrementar los ingresos de esa unidad. Identifique a los clientes correctos y averigüe qué quieren. Los rendimientos “ajustados al riesgo” son importantes para los accionistas, así que pregunte cosas que lo ayuden a evaluar tres tipos de riesgo:

1. **“Riesgo de mercado”** – ¿Es el mercado tan fuerte como implica su plan? ¿Son válidas sus suposiciones sobre el tamaño del mercado?
2. **“Riesgo de participación”** – ¿Generará su estrategia el objetivo de participación de mercado? ¿Anticipa crecimiento ante competidores bien establecidos?
3. **“Riesgo de utilidades”** – ¿Logra la estrategia el ingreso planeado? ¿Son correctas sus suposiciones de costos y precios?

“Ningún director ejecutivo o director de finanzas quiere saber que una inversión en mercadotecnia fue jugarse una apuesta”.

Asegúrese de medir los factores correctos. Revise el presupuesto de mercadotecnia. Sepa cuánto gasta, para qué y cuándo. Intente calcular el rendimiento. Su “modelo de medición de mercadotecnia” debe incluir:

- **“Desempeño corporativo”** – Considere el pronóstico de objetivos, de resultados y de desempeño.
- **“Segmentos del mercado”** – Desglose los mercados en “grupos objetivo” internos.
- **“Factores de impacto”** – Preste atención a los “factores de precisión” (los servicios que los clientes esperan regularmente), los “factores de ventaja competitiva” (las cosas que directamente satisfacen los deseos de los compradores) y los “factores de productividad” (que le permiten reducir costos).

“Lo bueno de no tener una estrategia es que el fracaso llega de sorpresa y no se ve precedido por un largo periodo de preocupación y depresión”. (John Perton, Boston College)

Usar mediciones de mercadotecnia productivamente requiere de un equipo analítico conectado. Incluya gente que maneje investigación de mercadotecnia, planeación, comunicaciones, finanzas y servicio al cliente. Preste atención al “meollo de la mercadotecnia exitosa” – la segmentación – que requiere:

- **“Definición del mercado”** – Para usar segmentación, debe conocer su mercado y cómo funciona. Identifique a sus compradores, incluyendo sus límites geográficos, “demografía y psicografía”.
- **“Mapeo del mercado”** – Defina la “cadena de distribución y de valor agregado entre clientes y proveedores en su mercado meta”.
- **“Lista de quienes compran”** – Identifique a los tomadores de decisiones que representan “microsegmentos”.
- **“Combinación ... de listas de quién compra qué”** – Vaya más a fondo para poder aislar segmentos.
- **“Listas de por qué ... los microsegmentos compran lo que compran”** – Para vender a subconjuntos de personas, debe conocer sus deseos y los beneficios que quieren. Determine quiénes son sus compradores, qué bienes compran, y “dónde, cuándo [y] cómo” usan su mercancía.
- **Uso del “análisis de grupo”** – Una microsegmentos en grupos más grandes si el público que resulta es suficientemente grande para considerar una mercadotecnia independiente. Sus “segmentos finales de mercado” deben ser grupos de clientes potenciales con rasgos y necesidades similares.

Estrategia segmentada

Ha identificado sus objetivos, los segmentos de mercado importantes y las “mediciones de segmento”. Ahora puede desarrollar su estrategia y los estándares específicos de desempeño. Use “análisis de factores de impacto” para asegurarse de dar a los consumidores de cada segmento lo que quieren, y para evaluar sus ventajas, tanto competitiva (cómo hacer más para sus clientes) como operativamente (de qué manera lograr más). Enfoque sus recursos de acuerdo con la “investigación externa del mercado”. Asegúrese de que su análisis sea objetivo, sobre todo cuando compare su compañía con los competidores. La estrategia requiere implementación, pero cada acción acarrea costos. Presupueste desembolsos y calcule el valor de sus gastos a la luz de los beneficios que logran, como mayores ventas. Base el presupuesto en el costo de los recursos que necesita. Enfoque los gastos en sus objetivos y en los pasos necesarios para comercializar sus bienes o servicios al público relevante. Enlace el plan de acción a sus metas corporativas. Rinda cuentas y mida cada incremento calculable, como los resultados de diversos programas. Identifique quién necesita ver el presupuesto y los planes de evaluación en cada paso de la mercadotecnia, quién medirá resultados, con qué frecuencia y con qué medición. Enlace la “distribución de recursos a acciones definidas” para dirigir los gastos de mercadotecnia con base en el impacto probado. Cuando determine qué mediciones ofrecen la mejor información y cómo usarlas, tome en cuenta estos factores:

- La correlación no es sinónimo de causalidad.
- No intente evaluar elementos intermediarios, como “toma de conciencia, creencias, actitudes [e] intenciones”.
- Cuantifique tan comprehensivamente como sea posible. Cada actividad y objetivo de mercadotecnia, y cada segmento del mercado meta requiere una evaluación específica.
- Use econometría para determinar estadísticamente cómo hace dinero cada paso de la mercadotecnia.
- Siga detalladamente las etapas del “ciclo de compra” al “desglosar [el impacto] de las medidas de mercadotecnia y ventas”.
- “Lo que se mide se hace”, como decía en vida el gurú de los negocios Peter Drucker.

Eje central: calidad de la información

No puede hacer buenas mediciones si no tiene la información adecuada; establezca una buena “estrategia de manejo de datos”. Asegúrese de que los miembros de su junta directiva y directores ejecutivos apoyen totalmente su enfoque. Necesita estadísticas de calidad manejadas por sus UEN activas, y no por el departamento de tecnología de la información. Haga regularmente auditoría de cualquier información nueva capturada durante sucesos recurrentes. Usar las cifras correctamente puede diferenciar su empresa de los competidores, ya que la información de baja calidad puede, en ocasiones, costar a las compañías entre el 15% y el 25% de sus utilidades de operación. Los directores ejecutivos de finanzas y su personal de apoyo son buenos para los “costos detallados y flujos de efectivo”, es decir, para “contar los centavos”. En cambio, los ejecutivos de mercadotecnia deben sobresalir por “contar la participación en el mercado, las ventas y los ingresos brutos”. Cada enfoque por sí mismo tiene limitaciones propias; la mejor estrategia es combinarlos en un sistema perfecto. Un programa sólido de las responsabilidades de la mercadotecnia debe especificar de lleno todas las medidas de ventas, ingresos y costos. Esos análisis deben abarcar “el corto, mediano y largo plazo”. Sus medidas combinadas deben establecer el valor que tiene la compañía para sus accionistas. A fin de cuentas, ése es el significado de la responsabilidad de la mercadotecnia.

Sobre los autores

Malcolm McDonald es profesor emérito de la escuela de negocios de Cranfield University y consultor internacional en mercadotecnia. **Peter Mouncey** es director del Cranfield Marketing Measurement and Accountability Forum y consultor en educación sobre mercadotecnia.