



Libro El rendimiento de la inversión de mercadotecnia

El camino a la rentabilidad publicitaria, clientelar y corporativa

James D. Lenskold
McGraw-Hill, 2003
También disponible en: Inglés

Reseña

En el pasado, los profesores de mercadotecnia enseñaban que las compañías no podían responsabilizar a los gerentes de mercadotecnia del éxito o fracaso de los programas promocionales, pues no podían controlar muchas variables externas – incluyendo problemas de entrega, malas exhibiciones en las tiendas, disminución en las ventas, decisiones de los competidores, psicología de los compradores y demás – que podían afectar sus resultados. Los gerentes de mercadotecnia no se responsabilizaban de los resultados, especialmente del rendimiento de la inversión (ROI). Los tiempos han cambiado. Hoy en día, cada dólar corporativo es importante. Si no funciona un programa promocional, su gerente perderá su empleo. El consultor en mercadotecnia estratégica James D. Lenskold proporciona tácticas para calibrar el ROI de mercadotecnia, así como una “fórmula del ROI de mercadotecnia” básica que se puede usar (con variaciones y, tal vez, la ayuda de un experto) para cuantificar el rendimiento de las actividades de mercadotecnia. Aunque sus formulaciones matemáticas pueden ser desalentadoras, esta accesible obra explica la metodología lógica para medir los resultados de los programas de mercadotecnia. Por tanto, *BooksInShort* recomienda este práctico libro a los directores ejecutivos, directores de finanzas y a todos los ejecutivos de mercadotecnia.

Ideas fundamentales

- La mercadotecnia es una inversión que debe generar utilidades. Para expresar el porcentaje de ganancias de su campaña promocional, encuentre el “rendimiento de la inversión” (ROI) de mercadotecnia.
- El ROI es la base más concreta para planear una campaña de mercadotecnia.
- Los beneficios de conocer su ROI de mercadotecnia incluyen decisiones bien informadas, mayores ganancias, mayores presupuestos de mercadotecnia y una mejor posición competitiva.
- La “fórmula del ROI de mercadotecnia” básica es $\text{ROI} = \text{Rendimiento} \div \text{Inversión} = (\text{Margen bruto} - \text{Inversión en mercadotecnia}) \div \text{Inversión en mercadotecnia}$.
- Su inversión son sus gastos de mercadotecnia. Su rendimiento son las ganancias financieras que genera.
- Su ROI de mercadotecnia será significativo sólo si sus datos son confiables.
- Su margen bruto, que requiere calcular el valor presente neto, es “un flujo de ingresos y gastos a lo largo del tiempo”.
- Calcular el ROI de mercadotecnia requiere resultados de negocios mensurables.
- Las compañías pueden fijar un “umbral de ROI” para precalificar un programa de mercadotecnia.
- Sin embargo, este umbral debe ser flexible y será diferente para la “planeación estratégica” y para “la medición del desempeño”.

Resumen

Rendimiento real: siempre importante, ahora decisivo

Piense en la mercadotecnia no como un gasto, sino como una inversión de la que espera un rendimiento favorable. De lo contrario, ¿para qué gastar en ella? Algunos ejecutivos piensan que no es posible proyectar un rendimiento de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) confiable para la mercadotecnia y creen que nadie puede cuantificarlo en términos financieros. Pero, si los negocios rutinariamente exigen ROIs precisos para los gastos en plantas y equipo, y para complejas iniciativas tecnológicas, ¿por qué no para mercadotecnia? Tome en cuenta estos principios básicos:

- **“El ROI es la medida primordial para guiar las inversiones de mercadotecnia”** – “Una decisión de mercadotecnia estratégica y táctica”, sólida y sensata, requiere una medición confiable del ROI.
- **“El ROI de mercadotecnia es único”** – A diferencia de las grandes inversiones de capital, los gastos generales de mercadotecnia dependen de muchas “pequeñas decisiones de inversión”. El ROI es una medida directa de rendimiento financiero con relación a gastos de mercadotecnia.
- **“El ROI de mercadotecnia debe ser una medida fundamental [y competitiva]”** – La manera en que se gasta en mercadotecnia y el rendimiento que genere afectarán su competitividad.
- **“El ROI de mercadotecnia es más benéfico con la participación del nivel ejecutivo”** – Los líderes deben comprometerse a pensar en el ROI como parte de sus procedimientos presupuestales de mercadotecnia.

“Es razonable para los ejecutivos – de hecho, benéfico – esperar un rendimiento mensurable de las inversiones en mercadotecnia”.

El ROI de mercadotecnia ofrece una planeación invaluable y un “análisis de desempeño” inteligente que las compañías pueden usar para justificar decisiones estratégicas y gastos de mercadotecnia. Por ejemplo, al inicio de la época navideña en el 2001, Kmart recortó su presupuesto publicitario a la mitad, a la vez que lanzaba un nuevo programa de descuentos. Esa desafortunada decisión fue pésima para las ventas. En cuestión de meses, se declaró en bancarrota. Los beneficios del enfoque basado en el ROI de mercadotecnia incluyen la capacidad de tomar decisiones rápidamente y con mejores resultados. Contar con las cifras del ROI de mercadotecnia ofrece mayor información sobre las ventajas o desventajas de sus tácticas, y una mayor visión de las ganancias, el valor para el accionista y la rentabilidad de su estrategia. Las compañías que tienen cifras del ROI de mercadotecnia están mejor equipadas para crear “volumen de compra” y “frecuencia de compra”.

Retos para implementar un programa de ROI de mercadotecnia

Establecer una medición precisa del ROI para mercadotecnia implica muchos retos, entre ellos:

- **“Generar proyecciones de valor futuro confiables”** – Se desconoce el modo en el que los consumidores actuarán en el futuro, por lo que obviamente las predicciones son imprecisas.
- **“Obtener acceso a los datos”** – Su empresa debe rastrear los datos diferenciados que se requieran, como “compras inmediatas y futuras, futuros gastos de servicio al cliente, tasas de retención y recomendaciones”. Luego debe poder dar esa información a mercadotecnia.
- **“Estandarizar medidas, valores y prácticas”** – Si cada grupo de mercadotecnia en una corporación usa su propia fórmula única para el ROI, la estandarización será imposible de lograr.
- **“Establecer procesos de medición de costo-beneficio”** – Las compañías pueden decidir invertir en investigación de mercadotecnia, pero no en medición del desempeño.
- **“Establecer grupos de control válidos”** – Es imposible en ciertos programas de mercadotecnia de masas. La realidad es que, en algunos casos, no se puede medir la conducta del consumidor.
- **“Asignar gastos”** – Presupuesto “costos creativos y de desarrollo”, pero no permita que obstaculicen las actividades de desarrollo de su programa.
- **“Entender el valor residual”** – La medidas del ROI no calculan pagos para programas futuros de mercadotecnia.
- **“Barreras organizacionales”** – Las consideraciones culturales y las rutinas arraigadas, desde planes existentes de compensación hasta el miedo al cambio, a menudo obstaculizan las innovaciones del ROI.

La fórmula del ROI

Esencialmente, el ROI es igual al rendimiento dividido entre la inversión: $\text{ROI} = \text{Rendimiento} \div \text{Inversión} = (\text{Margen bruto} - \text{Inversión en mercadotecnia}) \div \text{Inversión en mercadotecnia}$. Los profesionales a menudo personalizan esta fórmula “para usarla en mercadotecnia”; su aplicación requiere considerable información y conocimientos. Éstos son los elementos básicos para obtenerlo:

- **Inversión en mercadotecnia** – Es el total de todos sus gastos de mercadotecnia en la campaña para la que calcula el rendimiento.
- **Rendimiento** – Esto significa la ganancia financiera que va “más allá de la inversión inicial” de mercadotecnia.
- **Margen bruto** – Es un “flujo de ingresos y gastos” a lo largo del tiempo, que muestra el ingreso por ventas menos el costo de ventas y el costo de producción. Indica “el valor presente de mayores utilidades y gastos en el cálculo del rendimiento”, es decir, las utilidades antes de deducir los gastos de mercadotecnia.

“La rentabilidad es la meta; el ROI es la medida”.

Calcular el margen bruto preciso requiere datos financieros corporativos, especialmente “el valor del dinero en tiempo” o el “valor presente neto” (VPN). Si su empresa ganó dinero en una campaña de mercadotecnia, su cálculo del ROI dará en un número positivo; si perdió dinero, la cifra será negativa.

“El análisis del ROI de mercadotecnia puede ir del valor gradual de un lema publicitario en un sobre hasta la implementación de una iniciativa de mercadotecnia CRM de una empresa multimillonaria”.

El ROI también explica “utilidades y gastos que se extienden con el tiempo” y tiene más flexibilidad que lo que pudiera implicar una fórmula estricta. A menudo las empresas estratégicamente calibran un “nivel de ROI” mínimo para usar como criterio que las ayude a determinar si hacer o no una inversión de mercadotecnia. Esto es un “umbral de ROI” o “tasa mínima aceptable de rendimiento”. El umbral de una empresa debe indicar el nivel de rendimiento que consideraría exitoso. Una compañía que establece un umbral de ROI de 25% generalmente no invierte en un plan de mercadotecnia que no pueda lograr ese nivel de ganancias. La mayoría de las empresas establece un umbral de ROI flexible para que sus gerentes puedan mantener una “perspectiva del punto de decisión” y aprovechar oportunidades inmediatas. “Para impulsar las decisiones correctas, los cálculos del ROI diferirán”: uno “para la planeación estratégica” y otro “para la medición del desempeño”.

“Aplicar el proceso [del ROI] de mercadotecnia puede crear una ventaja competitiva distintiva, y permitirle a usted tomar decisiones más inteligentes sobre a quiénes dirigirse, cómo llegar a ellos y cuánto invertir”.

Una campaña de mercadotecnia está hecha de muchas inversiones graduales de fondos de la compañía arriesga para pagar la mercadotecnia. El aumento en ventas muestra que el riesgo valió la pena; el estancamiento en ventas indica que la inversión no cumplió con su propósito. Generalmente, las compañías no planean inversiones de mercadotecnia de la misma manera en que planean inversiones de capital. Normalmente, la inversión de capital representa una gran decisión única, mientras que la inversión de mercadotecnia representa muchas decisiones más pequeñas a lo largo del tiempo. Para maximizar las utilidades de las inversiones de mercadotecnia, las compañías aprovechan “cada inversión gradual” con más inversiones – en ocasiones, incluso si el total sobrepasa el umbral de ROI. Las empresas pueden establecer diversos umbrales de ROI para manejar el riesgo y adaptarse a “etapas de desarrollo estratégico”. Por ejemplo, una manera de usar el ROI proyectado en el proceso de planeación de una campaña de mercadotecnia es calcular su rendimiento en diversos “niveles de inversión” para ver cuáles serían los gastos que darían mayores utilidades.

El ROI es ahora más fácil de medir y usar

El aumento en la mensurabilidad hace que la determinación del ROI de mercadotecnia sea más práctica que en el pasado. Esto es especialmente cierto con campañas de mercadotecnia en línea, puesto que es más fácil rastrear “patrones de secuencias de clics de las páginas Web que se ven o de entradas repetidas”. Los datos de ventas al menudeo también son cada vez más comprehensivos. A la larga, los datos de los dispositivos móviles serán tan minuciosos y detallados como los datos de la Web. Aunque hay una gran cantidad de información de mercadotecnia disponible, la recopilación de números relevantes y precisos puede ser todo un reto. Las empresas especializadas (como aprimo.com y marketswitch.com) ofrecen soluciones tecnológicas avanzadas para rastrear gastos de mercadotecnia y establecer la “optimización del ROI”. Aplique estos principios para que funcione mejor la mercadotecnia basada en el ROI en su empresa:

- **Alinee su medición con su toma de decisiones** – Empezar por combinar gastos de mercadotecnia y rendimiento. Trate de cuantificar lo más posible “el impacto de las utilidades”.
- **Para medir el rendimiento, primero identifique el valor monetario** – Para comparar el valor de diferentes inversiones de mercadotecnia, determine los costos de cada programa. Es claro que algunos gastos son difíciles de medir. Aunque la mercadotecnia se enfoca en mejorar las ganancias, algunas de sus actividades (como los donativos a beneficencias) no afectan directamente las utilidades. En términos del ROI, incluya esos desembolsos como gastos generales del negocio dentro del “costo de bienes”.
- **“El rendimiento y la inversión deben ser completos, precisos y ajustarse a un modelo de suma total”** – Agregue todo el rendimiento de su inversión gradual de mercadotecnia para obtener una “proyección realista del ROI agregado”.
- **Use una “medición de desempeño ... para calcular el valor financiero”** – No puede atribuir valor financiero a factores como “conciencia, satisfacción y lealtad” o “entradas a la Web, retiro de anuncios [y] cambios de percepción”. Estos elementos tienen valor intrínseco, pero no tienen un valor monetario independiente. Tratar de encontrar una manera práctica y mensurable de usarlos en los cálculos del ROI es como buscar el Santo Grial.
- **Vea el “valor residual ... con cautela”** – Estratégicamente, sus inversiones actuales de mercadotecnia se acumulan para agregar valor a la mercadotecnia futura, pero el ROI no incluye valor futuro. Obtener una cifra actual y precisa del ROI depende de alinear su rendimiento con inversiones concretas, reales, mensurables y actualizadas.

Implementación y oportunidad

Para establecer un proceso de medición del ROI para sus actividades de mercadotecnia, establezca un equipo interfuncional. Examine sus programas para decidir cómo usaría el ROI, y si tenerlo es una meta práctica. La información de alta calidad es un requisito fundamental para un cálculo significativo del ROI. Planee un proceso completo, supervisado por un “panel de control del ROI”. Organice un programa piloto y ajuste su estrategia de acuerdo con su funcionamiento, problemas y resultados. Planee una implementación por fases, incluyendo la manera en la que atenderá cada segmento de clientes. Trate su presupuesto de mercadotecnia como “cartera de inversiones”. Afine sus proyecciones y suposiciones. El proceso del ROI no es perfecto; trate de mejorarlo constantemente. Para aumentar sus utilidades en sus inversiones de mercadotecnia con mediciones de ROI, siga estos pasos:

- **“Cambie a mediciones de ROI para su siguiente conjunto de campañas”** – Si los datos están disponibles, evalúe las decisiones que ya tomó sobre las siguientes inversiones de mercadotecnia frente a los análisis de ROI. Las discrepancias podrían indicar ajustes potencialmente rentables que deben tomarse en cuenta.
- **“Haga las correcciones necesarias a las medidas existentes de ROI”** – Los análisis comunes de ROI incluyen la sustitución incorrecta del “ingreso ... en lugar del margen bruto” o agregar costos de ventas a los costos de sus inversiones de mercadotecnia.
- **“Mida gradualmente”** – Cada inversión debe “generar un rendimiento aceptable”. No promedie resultados, ya que esto lleva a análisis deficientes y a malas decisiones de mercadotecnia.
- **“Automatice las herramientas básicas de ROI”** – Defina los umbrales de ROI y úselos en su presupuesto de mercadotecnia para crear estrategias que se ajusten a sus metas de inversión.
- **“Evalúe la calidad de los datos para el valor del cliente”** – Las decisiones de mercadotecnia bien informadas exigen datos confiables sobre el público meta y el potencial de “mayor valor del cliente”.
- **“Desarrolle parámetros de primera”** – Por ejemplo, calcule el “valor gradual” de un canal de mercadotecnia como estándar de comparación. Hacer investigaciones de algunos parámetros podría ser difícil o costoso, pero estos puntos de referencia pueden ayudarlo a tomar mejores decisiones de mercadotecnia.

“La empresa de negocios tiene dos – y sólo dos – funciones básicas: la mercadotecnia y la innovación. La mercadotecnia y la innovación producen resultados; todo lo demás son costos”. (Peter Drucker)

Usar procedimientos de medición del ROI permite a las compañías aplicar valiosos datos de mercadotecnia de manera inteligente para una multitud de resultados positivos. Las compañías pueden priorizar sus gastos de mercadotecnia y maximizar las utilidades de la misma, en vez de operar a ciegas. Usar el ROI ayudará a una planeación de mercadotecnia más inteligente y estratégica, y a una mayor posición competitiva. También mejorará el nivel de sus operaciones de mercadotecnia.

Sobre el autor

