

Cómo medir el retorno de la Inversión en Actividades de Marketing

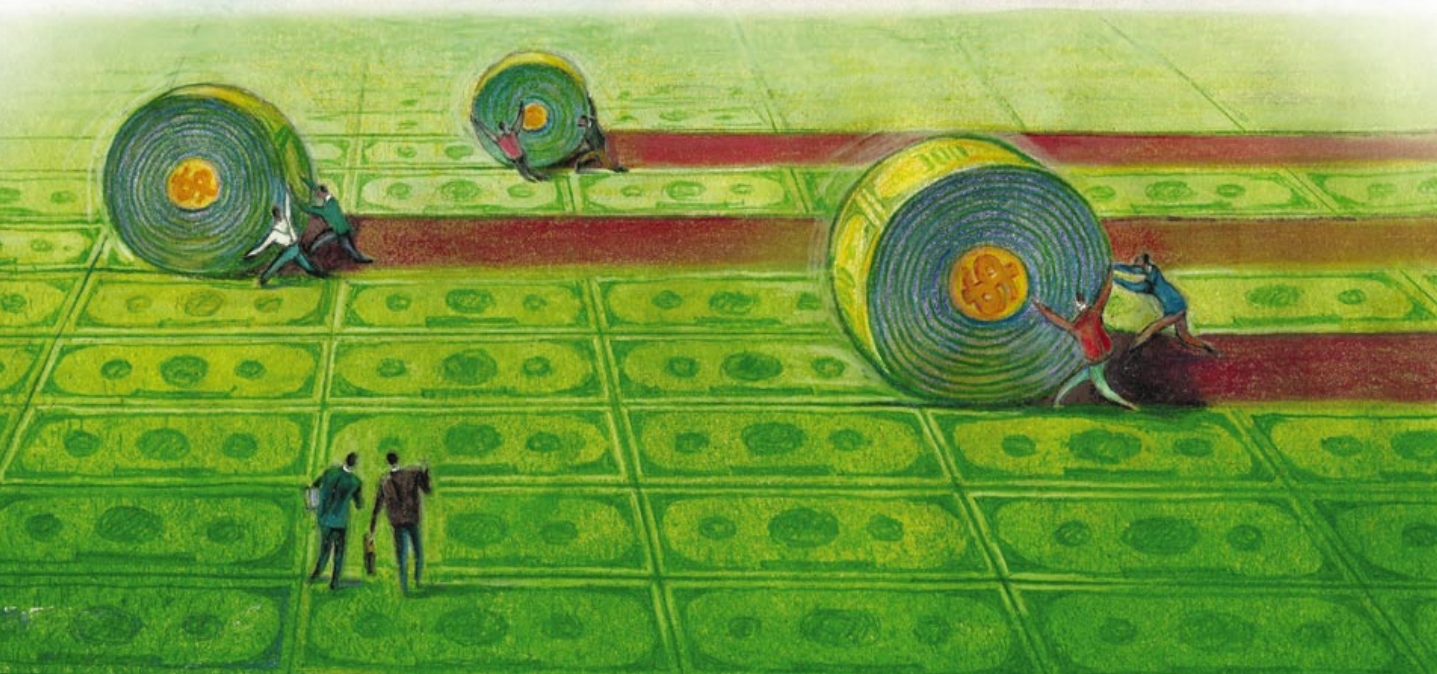
38

Don E. Schultz,
Profesor Emérito de Northwestern
University, EE.UU.
Presidente Agora, Inc.

Miguel R. Mendoza H.,
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
M.A. Universidad de Colorado, EE.UU.

La antigua frase atribuida a John Wanamaker de que “el 50% de lo que se invierte en publicidad se pierde” siempre ha dejado muy intranquilos a los gerentes generales de las empresas, sobre todo si se considera que es muy difícil identificar cuál de las mitades es la que se pierde. Por otra parte, la alta dirección le exige a los gerentes comerciales y de marketing de indicadores de gestión cada vez más “duros”, en función de los recursos invertidos, como margen de contribución, retorno sobre la inversión

realizada, etc. Esto se debe a que sienten que los indicadores “blandos”, como recordación de marca o participación de mercado, no entregan suficiente información para poder aprovechar de la mejor forma los recursos siempre limitados de una organización. Contrariamente a lo que ocurre en otras áreas de la empresa, tal como manufactura, distribución o logística, donde se ha llegado a ser muy eficientes en medir la productividad de los recursos utilizados, en el área de marketing todavía no se dispone de las herramientas adecuadas para realizar dicho tipo de mediciones. Esto es especialmente relevante y peligroso para cualquier organización, ya que como lo señalan algunos estudios, las inversiones en marketing representan en promedio hoy día más del 50% de los costos de las empresas, porcentaje que alcanzaba el 20% hace 40 años atrás. Por el contrario, las áreas de manufactura y operaciones han



reducido sus requerimientos corporativos desde un 50% en la década de los cincuenta a menos del 30% hoy en día.¹ Además, la tendencia indica que esta brecha seguirá aumentando a favor de los recursos destinados a marketing, razón por la que se hace imperioso buscar y desarrollar las herramientas que permitan medir en forma adecuada la productividad de los recursos destinados a esta área.

Sabemos que una regla máxima en gestión es que los recursos deben ser asignados a sus mejores usos, es decir, en aquellos usos donde su retorno sea mayor. Por esto, es imperativo que seamos capaces de evaluar con precisión el retorno de los recursos destinados a marketing. Este estudio pretende mostrar cómo puede lograrse este objetivo para la mayor parte de las organizaciones.

¿Cómo medir el retorno de las actividades de marketing?

Para responder esta pregunta necesitamos primero definir qué es lo que queremos medir cuando hablamos de actividades de marketing. Para efectos del análisis que sigue, por actividades de marketing nos estamos refiriendo a todas las formas de comunicación, acciones y actividades que impactan la relación entre el consumidor y la marca de los bienes y servicios que ofrece la empresa en el mercado.

En un reciente trabajo realizado Don Schultz, profesor de la Universidad de Northwestern, y creador del concepto de comunicaciones integradas al marketing, este propone una metodología para evaluar el retorno de las inversiones de marketing que realiza la empresa con sus clientes que está siendo adoptada por muchas compañías alrededor del mundo.

A continuación, intentaremos explicar los principales componentes del modelo propuesto por Schultz para medir el retorno de los recursos invertidos en las actividades de marketing.

Modelo para medir el ROI en actividades comunicacionales

El supuesto básico de este modelo es la existencia de una base de datos que permita identificar y conocer a nuestros clientes y prospectos. Afortunadamente, casi siempre los datos están disponibles de una u otra forma y en alguna parte de la organización. Por tanto, en general, el problema no son los datos, sino la organización de éstos para que la empresa pueda obtener información apropiada que permita conocer lo mejor posible y entender a sus clientes y prospectos. Tres son las principales consideraciones que enfrentan las

la empresa. Con respecto al tipo de información, normalmente se dispone de información demográfica y en algunos casos psicográfica. También en otros casos se puede disponer de información de carácter conductual. Sin duda, que la información sobre historia de compra o conducta de los consumidores es la más importante y útil para cualquier empresa. El valor real de los consumidores para una empresa está en lo que estos compran más que en lo que estos son o sienten o donde vivan. Así, los consumidores son agrupados de acuerdo a sus similitudes de comportamiento, identificando varios tipos de consumidores y prospectos. Por ejemplo, podrían agruparse por clientes leales, clientes de la competencia y clientes emergentes. Aún cuando pueda parecer complejo el diseño y desarrollo de una base de datos, la gran bondad de ésta es que permite saber a la empresa como

El supuesto básico de este modelo es la existencia de una base de datos que permita identificar y conocer a nuestros clientes y prospectos en general. El problema no son los datos, sino la organización de éstos para que la empresa pueda obtener información apropiada que permita conocer lo mejor posible y entender a sus clientes y prospectos.

empresas cuando tienen que desarrollar una base de datos:

- 1.- el nivel de agregación de los datos, su costo de captura y mantención,
- 2.- el tipo de datos necesarios para desarrollar este proceso y
- 3.- los métodos usados para entender y analizar los datos.

La respuesta a la primera inquietud dependerá del grado de sofisticación que requiera la base de datos, la cual a su vez dependerá del tipo de acciones que los gerentes deseen realizar y del valor que tengan los consumidores para

hacerse más relevantes para sus clientes y prospectos. En general, la comunicación tradicional falla en lograr sus objetivos no por que los mensajes o incentivos no sean creativos o estén mal diseñados, sino que fracasan por que son irrelevantes para los deseos y necesidades de los clientes y prospectos. Igualmente, a veces los mensajes no se dirigen adecuadamente a los grupos relevantes de consumidores. En más de alguna ocasión hemos visto comerciales que han ganado, merecidamente, reconocimientos internacionales por su

gran creatividad y que sin embargo, se han convertido en esfuerzos de carácter filantrópicos donde los grandes beneficiados con ellos han sido los principales competidores de las empresas que han creado dichos comerciales. (Ejemplo de esto fue el conejito de Energizer en USA o el del indio de Firestone en Chile, los que beneficiaron a Duracel y Goodyear, y no a los dueños de la marca.). Una hipótesis para explicar este fenómeno plantea que el mensaje le recuerda al individuo la necesidad que tiene en la categoría de producto y al gatillarse el proceso de búsqueda quien sale beneficiado es el líder en la categoría.

Valoración de clientes y prospectos

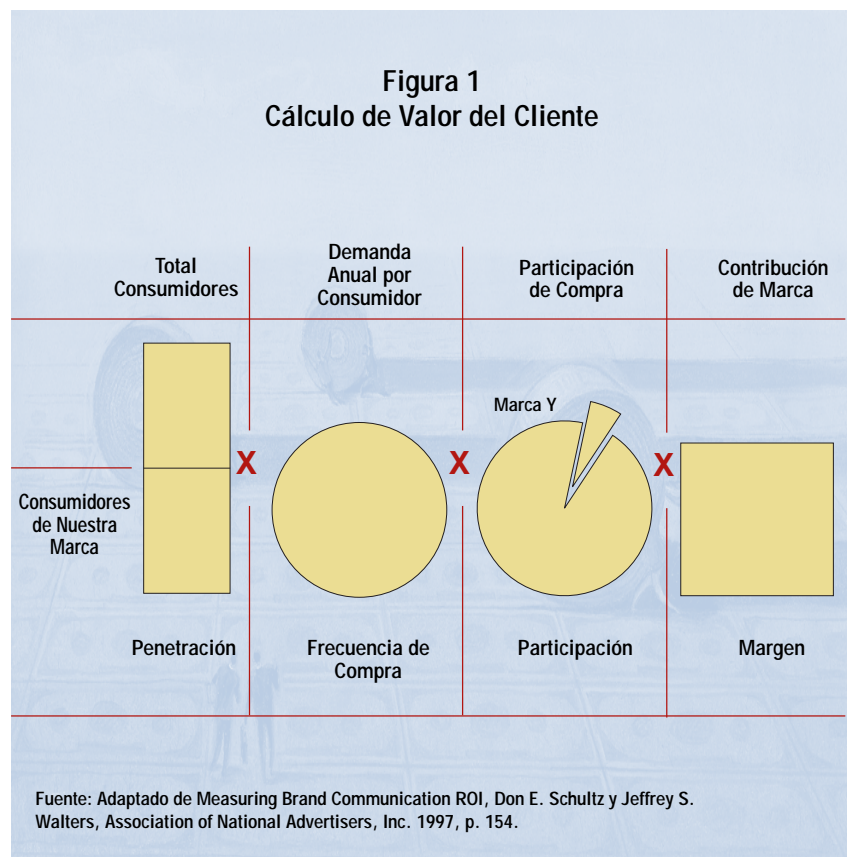
El segundo paso de este proceso es la valoración de consumidores y prospectos. El objetivo en esta fase es tratar de identificar aquellos consumidores que hoy son financieramente más valiosos para la organización y aquellos que podrían serlo mañana. Tres aspectos son importantes cuando valoramos consumidores. Primero, es importante conocer el nivel de uso actual de nuestros productos en el mercado. Por ejemplo ¿cuántos consumidores están comprando nuestro producto?; ¿cuál es su frecuencia de compra?. Esto puede darnos nuestro volumen de ventas. Por lo tanto, esto es clave para identificar a nuestros clientes, los clientes de la competencia y los prospectos. Un segundo factor importante es la incorporación del flujo de caja y preguntarnos ¿cuánto obtenemos como margen de contribución para los diferentes grupos?. Esta valoración, relaciona ventas y costos, otorgándonos las bases para el tercer elemento que se refiere a la determinación de los objetivos conductuales que pretendemos lograr. Estos objetivos surgen en forma natural cuando

valoramos los diferentes tipos de consumidores. En algunos casos será pertinente retener clientes y por tanto programas de fidelización serán aconsejables en dichas situaciones. De esta forma podemos establecer objetivos de marketing susceptibles de ser evaluados.

Este modelo de valoración de clientes se sustenta en cuatro pilares; 1.- el nivel de penetración en la categoría de producto, 2.- frecuencia y volumen de compra por parte de los consumidores, 3.- participación de la marca en la categoría de producto y 4.- margen de contribución de los productos y servicios para la empresa. La figura 1 ilustra estos cuatro elementos. En la primera columna se muestra la participación de mercado de nuestra marca en términos del número total de consumidores. La segunda columna

representa la demanda anual de estos consumidores en términos de su frecuencia de compra anual. Esto nos permite conocer si nuestros clientes son más intensivos o esporádicos comparados con el consumidor promedio del mercado total. La tercera columna indica la participación que tenemos con nuestra marca en los consumidores con respecto a las ofertas de la competencia. Este indicador es importante por que nos permite conocer el potencial de crecimiento que tenemos con cada consumidor ahora y en el futuro. Así, con algunos consumidores tendremos muy pocas posibilidades de crecimiento porque ya ostentamos una alta participación de compras y con otros consumidores sucederá lo contrario. La última columna de contribución de marca representa el margen que recibimos de los productos comprados por el consumidor. En

Figura 1
Cálculo de Valor del Cliente



algunos casos, podemos ganar una gran cantidad de dinero con grupos de clientes debido a que compran una gran cantidad de nuestros productos y que además requieren un bajo nivel de servicio y un bajo costo para llamar su atención. Con otros consumidores puede ocurrir lo contrario o pueden darse situaciones intermedias como por ejemplo, comprar mucho siempre cuando se ofrecen descuentos o los productos están en alguna promoción, con lo cual nuestros márgenes se reducen. Alternativamente, pueden existir pequeños márgenes de contribución cuando los clientes requieren un alto nivel de servicio o actividades de apoyo.

Esta metodología de valoración tiene dos dimensiones, por una parte tienen una consideración inmediata de las ventas de la empresa y también una perspectiva de largo plazo que refleja el valor en el tiempo de las marcas para la compañía.

Por otro lado, es cada vez más reconocida la importancia de las marcas alrededor del mundo. De acuerdo a empresas especializadas en valoración de marcas, los activos intangibles de una empresa constituyen en promedio el 70% del valor de la empresa. Por supuesto en algunos casos este porcentaje es inferior y en otros es superior. Dentro de esta gran base de activos intangibles el valor de las marcas corresponden a un gran porcentaje de este valor. Con el aumento en sofisticación de los procedimientos de valoración de marcas queda claramente establecido que las marcas tienen un valor económico sustancial para todo tipo de organizaciones.

A su vez, los esfuerzos comunicacionales que realizamos son claves para ir construyendo dicho valor creando riqueza para los accionistas de la organización. En rigor la valoración que realizamos en este proceso es un

excelente indicador del valor económico de las marcas.

Medición del retorno sobre la inversión en comunicaciones de marketing

El supuesto en que descansa esta metodología se basa en que todos los esfuerzos comunicacionales que una empresa realice, contribuirán con retornos incrementales a la organización. Por tanto, el propósito

incremental producto de las inversiones en comunicaciones de marketing. Esta metodología de trabajo, funciona perfectamente bien tanto para una estrategia de retención de clientes como de conquista de nuevos clientes donde el flujo inicial es cero hasta que realiza la primera compra. Igualmente, este enfoque está diseñado para trabajar tanto a nivel de un consumidor individual como a nivel de un grupo o segmento de consumidores. Sin embargo trabajar a nivel de consumidor individual todavía está distante para la

Todas las empresas debieran generar un flujo de ingresos de sus actuales clientes, esfuerzos comunicacionales adicionales que realice la empresa deberían mejorar o proteger el flujo de ingresos esperado.

de este modelo es medir el ingreso adicional generado por las actividades de marketing realizadas por la empresa. Todas las empresas debieran generar un flujo de ingresos de sus actuales clientes. Igualmente las empresas debieran esperar generar un determinado flujo de sus prospectos. Por tanto, esfuerzos comunicacionales adicionales que realice la empresa deberían mejorar o proteger el flujo de ingresos esperado. De esta forma inversiones en marketing y comunicaciones debieran hacer la organización más rentable. Afortunadamente, hoy día es posible desarrollar indicadores de efectividad y eficiencia utilizando variadas formas de tecnología disponible. Así, la tecnología actual nos permite medir el flujo de ingreso de nuestros clientes o prospectos antes de realizar el esfuerzo comunicacional. Por tanto, el objetivo es lograr estimar el retorno financiero

mayoría de las empresas. Por esta razón, nos enfocaremos a nivel de grupos o segmentos de consumidores ya que es lo que está al alcance de la mayoría de las empresas. Para facilitar la comprensión de este enfoque utilizaremos una hoja de cálculo que permite plantear distintos escenarios del tipo "what if" y puede adaptarse a distinto tipo de empresas y organizaciones.

En primer lugar se agrupan los consumidores de acuerdo a su conducta de compra. Esta agrupación puede ser más o menos detallada de acuerdo a la empresa en particular. En el ejemplo que presentaremos a continuación, se han identificado cuatro grupos de consumidores: clientes leales, clientes de la competencia, clientes emergentes y clientes problemas. Naturalmente, esta clasificación puede ser diferente dependiendo del tipo de organización y

mercado que enfrente, pudiendo ser los grupos tan pequeños o grandes como la situación lo amerite. Para cada grupo se define un objetivo conductual. En nuestro ejemplo definimos el objetivo de retención para los clientes leales y el objetivo de aumento de participación de mercado para los clientes de la competencia. Nos interesa conquistar nuevos clientes dentro del grupo de clientes emergentes y también nos interesa desinvertir en los clientes problemas que se caracterizan por requerir altos costos de mantención y muy bajo margen de ganancias. En este último caso particular la decisión de abandono debe hacerse en forma gradual para no dañar nuestra reputación de marca con los demás clientes.

El ejemplo que se analiza a continuación es un ejemplo real de una empresa que vende productos de consumo final. El producto en cuestión se vende a través de distribuidores detallistas y es comprado por un hogar tipo entre 3 y 4 veces al año. El mercado se caracteriza por presentar poca lealtad de marca y donde la competencia recurre con alta frecuencia a promociones de precio y descuento para los productos.

A continuación explicaremos brevemente el significado de las distintas partidas y el desglose de la hoja de cálculo que aparece en la figura 2. En las primeras dos secciones, calculamos lo que gastan los consumidores en la categoría de producto a valores de empresa. Después, determinamos nuestra participación en esa demanda y luego nuestro flujo de caja base junto a la contribución marginal. La tercera sección ajusta nuestra participación y margen de contribución estimada bajo niveles alternativos de inversión en comunicación. Desde esta comparación se aíslan los cambios incrementales en

Figura 2

Grupo de consumidores	Cientes Leales	Cientes de la competencia	Cientes nuevos o emergentes	Cientes problemas
Objetivos de Marketing	Retenerlos	Aumentar participación	Conquistar	Desinvertir
Supuesto de requerimientos de la categoría				
1. Demanda histórica en la categoría	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
2. Efectos de cambio del entorno a	2%	5%	20%	-20%
3. Demanda ajustada por cambios entorno	\$1,020	\$1,050.00	\$1,200.00	\$800.00
4. Impacto actividades competitivas	-1%	-5%	-5%	-5%
5. Demanda ajustada por actividades competitivas	\$1,009.80	\$997.50	\$1,140.00	\$760.00
Supuestos básicos de flujos ingreso				
6. Participación de mercado base estimada	60%	40%	10%	15%
7. Flujo de ingreso para la empresa	\$605.88	\$399.00	\$114.00	\$114.00
8. Costo no comunicacional (producción, costos fijos, G&A, etc.)	75%	80%	80%	90%
9. Margen de contribución en %	25%	20%	20%	10%
10. Margen de contribución en \$	\$151.47	\$79.80	\$22.80	\$11.40
Escenario A: Sin inversión comunicacional				
11. Cambios en la participación de mercado	-20%	-20%	-30%	-20%
12. Resultado final en la participación de mercado	48%	32%	7%	12%
13. Flujo de ingreso resultante	\$484.70	\$319.20	\$79.80	\$91.20
14. Menos: Costos no comunicacionales (producción, costos fijos, G&A, etc.)	\$(363.53)	\$(255.36)	\$(63.84)	\$(82.08)
15. Menos: costos comunicacionales de marketing	\$-	\$-	\$-	\$-
16. Contribución neta	\$121.18	\$63.84	\$15.96	\$9.12
Escenario B: Invertiendo en comunicaciones				
17. Esfuerzo comunicacional A	\$3.00	\$4.00	\$4.00	\$5.00
18. Puntos de contacto N	2	1	1	0
19. Esfuerzo comunicacional B	\$2.50	\$3.75	\$3.50	\$4.00
20. Puntos de contacto N	2	1	2	0
21. Esfuerzo comunicacional C	\$2.00	\$2.50	\$2.75	\$1.00
22. Puntos de contacto N	2	2	1	0
23. Esfuerzo comunicacional D	\$1.50	\$1.75	\$2.00	\$3.50
24. Puntos de contacto N	2	1	1	1
25. Esfuerzo comunicacional E	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$1.00
26. Puntos de contacto N	0	1	1	1
27. Inversión total en comunicaciones	\$18.00	\$15.50	\$16.75	\$4.50
28. Cambios en la participación de mercado	0%	10%	40%	1%
29. Participación de mercado resultante	60%	44%	14%	15%
30. Flujo de ingreso para la empresa	\$605.88	\$438.90	\$159.60	\$115.14
31. Menos: Costos no comunicacionales (producción, costos fijos, G&A, etc.)	\$(454.41)	\$(351.12)	\$(127.68)	\$(103.63)
32. Pérdida Menos costos de comunicacionales de marketing	\$(18.00)	\$(15.50)	\$(16.75)	\$(4.50)
33. Contribución neta	\$133.47	\$72.28	\$15.17	\$7.01
Cálculo ROCI				
34. Ganancia/Perdida incremental v/s escenario de no invertir	\$12.29	\$8.44	\$(0.79)	\$(2.11)
35. ROCI incremental	68%	54%	-5%	-47%

Adaptado de Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach. Don E. Schultz y Philip Kitchen. NTC Business Books, 2000 p. 193

los ingresos atribuidos a los esfuerzos comunicacionales de la marca. A partir de esto, calculamos nuestro ROI o retorno de lo invertido en los consumidores.

En la línea 1 estimamos la demanda en la categoría sobre la base de datos históricos del tipo “What if” sobre la conducta de compra de los consumidores. Con el propósito de ilustración, en este ejemplo fijamos arbitrariamente el nivel de compra en los distintos grupos a valores de empresa de 1000. La línea 2 a la 5 son usadas para explicar y ajustar el nivel de cada uno de los grupos como resultado de las observaciones de las actividades de mercado que se realicen durante el período de tiempo bajo consideración. Así, la línea 2 refleja cambios en la demanda motivados por factores del entorno. Naturalmente dentro de algunos grupos, las compras de los consumidores se incrementan sustancialmente debido a que sus necesidades van en aumento mientras que para otros grupos puede ocurrir lo contrario. La línea 4 muestra que las acciones competitivas tienen impacto pequeño en los consumidores leales, sin embargo estas acciones tienen un impacto importante en los otros grupos de consumidores. La línea seis indica el porcentaje de participación que tenemos con los distintos grupos considerados en el análisis. En este caso, nosotros estamos recibiendo el 60% del flujo de ingreso que el grupo de clientes leales gasta en la categoría de productos. Los clientes de la competencia dan a nuestra marca sólo el 40% de sus compras en la categoría, mientras que el grupo de clientes emergentes dan el 10% de sus compras. El segmento de los clientes problemas reporta el 15% de lo que gastan en la categoría de producto.

En el próximo paso estimamos nuestros costos que no se relacionan con la comunicación de marca ni rentabilidad.



Es posible que existan algunas variaciones en estos costos atribuibles a los diferentes grupos. Por ejemplo, consumidores establecidos son muchos más fáciles y más eficientes de servir que los consumidores nuevos. Los primeros conocen el producto y saben como utilizarlo y pueden articular fácilmente sus deseos además de ser muy receptivos a nuestros estímulos comunicacionales.

Lo que se ha hecho hasta el momento es determinar el valor de cada grupo de consumidores en términos de su contribución basada en el flujo de ingreso que le reporta a la organización. Si pudiéramos generar este flujo de ingreso sin invertir un peso en comunicación de marca podríamos tener justificación para servir a cada uno de los grupos. Con esta información los gerentes pueden decidir en que grupo invertir los siempre limitados recursos de la organización. Existen algunos grupos

en los que no es conveniente invertir ni un solo peso, o en caso que se realice alguna inversión ésta deberá realizarse a través de un mecanismo con costos muy bajos que frecuentemente tienen un bajo impacto y poder comunicacional. Naturalmente, debiera ser claro que es fundamental para cualquier empresa focalizar sus esfuerzos comunicacionales y dirigirse a sus mejores clientes o al menos hacia aquellos presentan una mayor oportunidad de retorno en términos de flujo de ingreso.

Los siguientes pasos de este proceso intentan identificar el valor incremental creado por los programas de comunicación de la marca. Para hacer esto, primero estimamos el impacto en los flujos adicionales si no realizamos ninguna inversión en comunicación de marca. Esto luego lo comparamos con los resultados registrados anteriormente cuando nosotros desarrollamos e implementamos varios programas

comunicacionales. En la línea 11 estimamos que deberíamos perder el 20% de la participación de mercado proveniente de los grupos de clientes leales, clientes de la competencia y los clientes problemas si no realizamos programas de comunicación de marca. La línea 12 a la 16 es el nuevo cálculo de todos los componentes que llevan a un determinado margen de contribución. Así la contribución neta al ingreso adicional para cada grupo de consumidores se convierte en la base contra la que mediremos las ganancias o pérdidas incrementales como resultado de los programas de comunicación de marca.

El próximo paso en nuestro análisis es estimar o calcular el escenario alternativo usando uno o más esfuerzos comunicacionales o promocionales de marca para cada grupo. En este ejemplo nosotros tenemos esfuerzos comunicacionales de la línea 17 a la 26.

Algunos de estos esfuerzos han sido dirigidos a cada uno de los grupos mientras que otros a sólo uno o dos grupos. Por cada esfuerzo comunicacional tenemos dos líneas, una para identificar el programa y sus costos y la otra es para identificar el número de veces que se realiza la actividad. La línea 27 es un resumen de la inversión realizada en cada grupo de consumidores durante el período de evaluación.

Al igual que en el caso del escenario de “cero inversión en comunicación” la clave es estimar los cambios en la participación de mercado que resulta de la planificación de los esfuerzos comunicacionales de marca. Una vez que determinamos cuanto, si es que cambia, nuestra participación como resultado directo de nuestros programas comunicacionales podemos recalcular los flujos de ingreso, contribución y costo para cada grupo de consumidores.

El flujo de ingresos que genere un consumidor debiera ser el factor determinante de la cantidad de recursos que la organización está dispuesta a invertir para mantener o aumentar dicho flujo.

Recién ahora podemos realizar el cálculo del retorno sobre la inversión de la comunicación de marca. Para este propósito usamos sólo tres líneas. La línea 16 que muestra la contribución neta bajo el escenario de “cero comunicación”. La línea 33 que señala la contribución neta bajo el escenario de invertir en comunicación y la línea 27 que indica los gastos totales en comunicación ocurridos durante el escenario de invertir en comunicación. Para cada grupo, observamos la ganancia incremental o pérdida en la contribución neta bajo ambos escenarios. Esto resulta de simplemente restar a la línea 33 la línea 16. El retorno sobre la inversión se calcula tomando las ganancias/pérdidas incrementales en la línea 34 y dividiéndola por la línea 27, el total invertido en actividades de marketing. Así vemos que el retorno sobre la inversión (ROI) en el grupo de los clientes actuales es del 68% aun cuando en este caso la inversión en

comunicación no tiene impacto en la participación de mercado. Los clientes de la competencia incrementan su contribución neta ganando un 54% de retorno sobre la inversión. Lo contrario sucede en el grupo de los clientes emergentes donde no se produce gran impacto debido a los esfuerzos realizados. En este caso se produce una pérdida de \$0.79 y un retorno negativo sobre la inversión del 5%. Esto ilustra el pensamiento mayoritariamente compartido que conquistar un nuevo cliente es muy caro comparado con lo que cuesta retener un cliente actual. Así el valor de un nuevo cliente debe considerarse a través del concepto de valor vitalicio y no por los resultados inmediatos. Finalmente, las actividades dirigidas a los clientes problema también produce un impacto negativo con un retorno sobre la inversión de -47%. Los resultados obtenidos en este ejemplo no son muy diferentes a otras industrias donde se ha realizado este proceso.

Conclusiones

En este artículo se ha intentado presentar un modelo para evaluar el impacto de los recursos invertidos en marketing.

Dos aspectos son convenientes de resaltar en esta metodología. En primer lugar el punto de partida de todo este análisis es el consumidor. Cada uno de los actuales y potenciales consumidores de una empresa tienen un valor actual o potencial para ésta sobre la base del flujo de ingreso que son capaces de generar para la organización. El flujo de ingresos que genere un consumidor debiera ser el factor determinante de la cantidad de recursos que la organización está dispuesta a invertir para mantener o aumentar dicho flujo. Por tanto, este factor se convierte en la base para determinar los planes comunicacionales de la empresa. Este enfoque se aparta del enfoque tradicional en que los

ejecutivos de marketing comúnmente tienen como meta incrementar sus presupuestos destinados a comunicación, donde raramente se piensa en términos de inversión en clientes o prospectos.

Un segundo concepto que está implícito en este análisis es el de retorno incremental. El ingreso incremental se basa en el concepto que los retornos deben ser mayores que los costos y que lo que hubiésemos obtenidos sin realizar un determinado gasto. Un aspecto clave de este enfoque es que para que la inversión en marketing sea rentable, los retornos deben exceder a la cantidad de recursos invertidos. Así, la inversión en marketing no sólo debe recuperar la inversión realizada sino que también debe entregar un retorno adicional. Desafortunadamente el concepto de retorno incremental está ausente en los sistemas de medición tradicionales en marketing.

Frecuentemente los niveles de venta o volúmenes físicos alcanzados se toman como indicadores del impacto de los programas de marketing sin considerar los retornos incrementales. Sin

verdaderamente exitoso debiera ser aquel que siempre trata de reducir los gastos y aumentar las ganancias de la empresa.

Finalmente, una pregunta que normalmente surge en este tipo de análisis se relaciona con la tasa adecuada que se debiera exigir al retorno sobre la inversión de los recursos en marketing. Una forma de responder esta pregunta puede ser a través de la comparación con otras organizaciones similares. Sin embargo la mayoría de las veces no está disponible esta medida de comparación o en caso de que sí esté puede que por diversas razones en algunos casos no sea relevante la comparación. Como hemos vistos el análisis realizado en torno a los distintos grupos de consumidores nos indica que todas las organizaciones son diferentes y por tanto debieran tener diferentes estrategias. En la participación que ha tenido uno de los autores a través Agora –USA con compañías en los Estados Unidos se ha trabajado con empresas que utilizan tasas de corte en el orden de 200 y 300% dado que este es el retorno que estas organizaciones creen

palabras su costo de oportunidad. Así, si la inversión en una nueva planta tiene un retorno del 20% esa sería la tasa de comparación relevante para la organización.

Como mencionamos el valor de las empresas hoy día depende fuertemente del valor de las marcas que posea. Estas marcas a su vez son el reflejo de la relación que mantienen los consumidores con los productos de la empresa. Por tanto el trabajo, tanto del gerente general de una empresa como el comercial y de marketing, pasa necesariamente por aumentar o mantener la relevancia de la relación que tienen los clientes con sus productos. Para ser exitoso en este propósito necesariamente se deben enviar mensajes e incentivos diferenciados que sean efectivos y susceptibles de ser recepcionados por cada uno de los grupos relevantes de consumidores y prospectos con el objetivo de mejorar la relación que éstos tienen con los productos de la empresa. Este tipo de análisis debería servir de guía para poder asignar los recursos siempre escasos de la organización de la mejor forma. Las empresas están



El trabajo, tanto del gerente general de una empresa como el comercial y de marketing, pasa necesariamente por aumentar o mantener la relevancia de la relación que tienen los clientes con sus productos.

embargo, a través de esa forma de medición nada asegura que ni al menos los gastos incurridos sean recuperados y tampoco existe seguridad alguna de que se haya logrado algún retorno incremental, que es lo que realmente importa a la organización y que se manifiesta en la última línea del balance. Así, el gerente de marketing

que pueden lograr con otros usos para sus recursos. En otras organizaciones se ha trabajado con empresas que tienen una tasa de corte en el orden del 20% a 40% y algunos tienen tasas de corte aún menores. Qué tasa de corte es adecuada va a depender del retorno que la organización pueda lograr para sus recursos en usos alternativos o en otras

comprendiendo que en los mercados globalizados y competitivos que enfrentan, los programas comunicacionales y actividades de marketing debieran establecerse crecientemente sobre una estructura de análisis similar a la aquí desarrollada. [E&A](#)