

RETURN ON MARKETING INVESTMENT (ROMI):

SIN CONOCIMIENTO PREVIO NO HAY MEDICION EFICAZ

Por Juan Carlos Alcaide Casado y Javier Ibarra Cearra

Elegir los métodos de *marketing* sabiamente, en función de los costos y del retorno de la inversión (ROI), puede posibilitar un índice de ROI alto, lo que implica que nuestra estrategia está funcionando. Pero, previamente, debemos reconocer los “puntos débiles” de nuestro departamento y entender el papel del *marketing ROI* (*Return on marketing investment* o ROMI) como medida de la eficacia de nuestras acciones de *marketing*.

Durante muchos años, el *marketing* ha sido una suerte de disciplina no demasiado científica: se invertía en publicidad, en medios más o menos tradicionales... y disponía de los mecanismos necesarios para demostrar “cuánto” se vendía, pero no así de “cómo”. En tiempos que podríamos considerar del “*premarketing* directo”, los objetivos del *marketing* se habían fijado en torno a:

- Participación de mercado.
- Posicionamiento.
- Precios.
- Penetración en el mercado.
- Volúmenes de ventas.
- Publicidad y promoción de ventas.
- Conocimiento y notoriedad de la marca.
- Distribución (lugar de venta o compra).
- Servicio a los clientes (quejas, incidencias y similares).
- Fidelización y recurrencia de clientes (desde que aprendimos a usar *chips* y mecanismos de almacenamiento de datos).
- Niveles de consumo (declarado) de los productos y servicios.

Y la medición de estas acciones se organizaba, fundamentalmente, en torno a cuatro grandes categorías:

- 1** MÉTRICAS DE CLIENTE
- 2** MÉTRICAS DE EFECTIVIDAD
- 3** MÉTRICAS DE RETORNO
- 4** MÉTRICAS DE MARCA



Con la llegada del *marketing* directo se dijo que había llegado la “era del *marketing* medible”, porque en *marketing* directo “se podía medir hasta la última peseta”. No obstante, este “medir” se fue convirtiendo en un “medir” de “aproximaciones”, en un “medir” de “más o menos”, cuando el propósito de la medición y evaluación de la actividades de *marketing*, como en cualquier otra faceta de la empresa, debe ser sustentada en función de los resultados que, en términos de ingresos rentables, dichas actividades generen. Hoy, afortunadamente estas mediciones, o métricas, ya funcionan como indicadores del desempeño o *performance*, y como guía de actividades futuras, y son absolutamente necesarias por varias razones:

- **Existe gran cantidad de opciones para invertir que no existían hace muy poco tiempo. Al tener que “repartir” el presupuesto, es necesario conocer qué podemos esperar de la inversión y evaluar si la “dispersión del dinero invertido” hará que “nada” tenga efecto.**
- **Los costos de *marketing* son altos, mejor dicho, muy altos, y siguen subiendo, en términos relativos y relacionando esta afirmación con la existencia de la gran diversidad de opciones comunicacionales del momento (no olvidemos que nos encontramos en la llamada “sociedad de la infoxicación”).**
- **Existe una dicotomía en la empresa. De una parte, hay una exigencia organizativa de “resultados ya”. Pero, de otra, se exigen evidencias de que lograremos “resultados mañana”, de que vamos por el buen camino. Hoy se ve fundamental hacer previsiones (cuantitativas y cualitativas, no siempre relacionadas con las ventas) de futuro, pero para que llegue este, es necesario haber vendido, haber cubierto determinados hitos y haber ido cubriendo etapas: equilibrar el corto plazo con el medio y largo.**
- **En ocasiones, la dirección de *marketing* funciona por “impulsos”. Por ejemplo, es habitual en numerosas organizaciones que se empieza a editar una *newsletter* y que se abandone unos meses después porque el área se ve inmersa en la preparación de otros eventos que no le permiten seguir adelante con la iniciativa. En importante tener una estrategia de *marketing* clara y mantener las ideas que nacen de ella.**

- **Existe un mantra, una creencia de que las áreas de *marketing* no están generando las grandes ideas para el desarrollo de los negocios, es decir, que estarían “despegadas” de la innovación, y que, además, el hecho de que estén tan volcadas en la venta de hoy las hace tendentes a olvidar la medición de aspectos críticos del capital intangible de la empresa:**

- **ENGAGEMENT DE LOS CONSUMIDORES**
- **CAPITAL INTELECTUAL**
- **MARCA E IMAGEN**

Estos aspectos acabados de mencionar serían los principales “puntos débiles” de muchos de nuestros actuales departamentos de *marketing*. Reconocer estas debilidades para corregirlas nos ayudará a lograr que nuestras acciones funcionen, aunque, para que estas tengan éxito, previamente las empresas tienen que apostar por llevarlas a cabo. Debemos empezar por entender el papel del *marketing ROI* (retorno de la inversión de *marketing* o ROMI) como medida de la eficacia de las acciones de *marketing*. De esto surge, por ejemplo, la conveniencia de que todo directivo de *marketing* cree su propio cuadro de mandos, porque es algo que le permitirá controlar, más y mejor, el retorno de la inversión de *marketing* de todas sus acciones. ¿Cómo debería ser este cuadro de mando?:

- **Ha de ser un cuadro “cocreado” y “pactado” con las áreas implicadas, ora comercial, ora canales, y cualquiera otro departamento. Así, será asumido con naturalidad como el modo de evaluación de la eficacia de las inversiones, pero, también, del trabajo de los implicados (que participan en elaborar, consensuar y asumir las métricas).**
- **Ha de ser un cuadro proactivo en la búsqueda de evidencias que revelen que aquello que se está haciendo funciona. Que funciona hoy y, por supuesto, que seguirá funcionando de forma rentable mañana.**

Estado del arte¹

Toda acción que tenga como propósito incidir o influir en los mercados debe estar basada en un conocimiento completo y en profundidad de las características, estructuras y comportamientos de esos mercados.

¹ “Estado del arte” viene de la expresión *state of the art* y se refiere al más reciente y más alto nivel de desarrollo alcanzado por una tecnología, ciencia o arte.

El análisis obsesivo de los datos y el conocimiento exhaustivo y predictivo del comportamiento de canales, clientes, consumidores y competidores es, hoy, la “gasolina” del *marketing*. En este sentido, las técnicas utilizadas en la inteligencia de mercado se han actualizado, refinado y ampliado, y permiten responder con fuerza y habilidad a las exigencias del mercado:

- **Se usan modelos predictivos, con ayuda de las matemáticas y sistemas de computación otrora reservados solo a unos pocos afortunados.**
- **Es relativamente fácil observar tendencias con la valiosísima ayuda de Internet, ese “balcón” abierto al abismo de la información.**
- **Los análisis antropológicos, más asociables a lo cualitativo que a la métrica, están, también, en plena vigencia.**
- **La investigación a través de Internet, incluida la realización de encuestas y paneles, es toda una revolución.**

A pesar de todo ello, ni siquiera en la fijación de presupuestos de *marketing* se siguen criterios razonablemente objetivos. La empresa es un modelo “multivariante”, que impide precisar qué parte del beneficio generado se debe a tal o cual acción o inversión. Los departamentos comerciales toman decisiones diversas conjunta y continuamente (precio, publicidad, promoción, producto, fidelización, etcétera), lo que hace inviable desglosar de manera objetiva qué beneficio (rentabilidad) genera cada una de sus decisiones, al influir todas ellas en conjunto en la mente del consumidor. Nos encontramos con la dificultad insalvable de no poder diferenciar con total precisión el beneficio generado por cada actuación o decisión comercial individual, ya que todas las decisiones están relacionadas entre sí.

Así, aunque el retorno de la inversión es uno de los conceptos que más obsesiona a los responsables de *marketing*, estos no lo utilizan a la hora de repartir su presupuesto. Los datos siguientes retratan la situación que se vive al respecto en los Estados Unidos y que bien podría extrapolarse a España y otros países:

- **Según Forrester Research², medir el ROI es el objetivo principal del 43% de las empresas norteamericanas a la hora de fijar la inversión de o en *marketing*.**

² Datos facilitados para este artículo por su director en España, Francisco de Sebastián, y que son de 2013.

- **Solo el 57% de los directores de *marketing* (obsérvese que los números encajan con la cifra del párrafo anterior) no utilizan métricas de ROI para planificar sus presupuestos, según un estudio de 2012 realizado por Columbia Business School Center recogido por *Advertising Age*. Este informe, para el que se ha entrevistado a 243 directores de *marketing* y otros responsables de la misma área, destaca que el 68% asegura que basa sus decisiones presupuestarias en los niveles de inversión históricos, mientras que el 28% asegura actuar por instinto. Un 7% reconoce que sus decisiones no están basadas en ningún tipo de mediciones. También, revela que la mitad de los encuestados afirma no incluir ningún ingreso financiero al definir el ROI, mientras que el 22% usa las métricas más básicas (la notoriedad) para calcular el retorno de la inversión, pero sin determinar ni siquiera si la notoriedad es positiva. Incluso, uno de los encuestados asegura que las mediciones del ROI en su empresa se las “lleva el viento”.**

Mientras todo esto sucede en el ámbito *offline*, en el *online* la situación no dista de ser demasiado diferente. El mundo de la comunicación comercial con los mercados ha cambiado de forma radical con el advenimiento de la era digital. No obstante, ni el conocimiento que hoy tenemos sobre los gustos y preferencias de nuestros clientes, ni la capacidad de ejecutar acciones de *marketing* segmentado ni la utilización de nuevos canales digitales muchísimo más eficientes evita el despilfarro de recursos. Por ejemplo, con los medios sociales podemos “escuchar” lo que los consumidores dicen y hacen, y saber rápidamente si al público le gusta una cosa u otra, o medir el resultado de una campaña. Sin embargo, justificar las acciones en los medios sociales es un problema grave: el 49% de los directores de *marketing* consultados en un estudio de la universidad de Duke, una de las instituciones educativas privadas más reconocidas de los Estados Unidos, no han sabido demostrar el impacto real de su actividad en las redes sociales. De hecho, tan solo un 15% de ellos ha logrado medir –aunque no sabemos si lo han hecho bien– cuantitativamente su actividad, y un 36% asegura haberlo hecho cualitativamente.

Si bien asumimos que el criterio “rey” del *marketing* del siglo XXI es el ROIM, ¿cómo debemos proceder, como profesionales de la disciplina?:

- **Es necesario considerar la dificultad de aislar las decisiones unas de otras.**

- **Debemos buscar, efectivamente, la justificación financiera de todas y cada una de las inversiones comerciales.**
- **Entre las cualidades del gerente empresarial y del directivo de *marketing* deben estar las siguientes:**
 - Gran capacidad para la recopilación y análisis de un creciente flujo de información (en la era del *Big Data*), siendo capaz de discriminar la información veraz y útil de la que no lo es.
 - Aprender de lo ocurrido, tras analizar los datos.
 - Planificar el *marketing* y la gestión cotidiana en base a este aprendizaje e interrelación de los datos, pero orientando su gestión, por supuesto, al retorno inmediato, vía las ventas, pero, también, midiendo aspectos de largo plazo, como lo son la marca, la reputación y el *engagement*.

El siguiente decálogo sería un buen colofón de esta reflexión en torno al ROIM:

1 Disponer de un cuadro de mandos personalizado para nuestra empresa y nuestra actividad. Es fundamental, teniendo claro, por un lado, que existen aspectos cualitativos y, por otro, que las decisiones de *marketing* ni se pueden, ni se deben aislar completamente de las del resto de decisiones de la compañía.

2 Actuar, medir y actuar, en este orden.

3 Crear grupos de control, dentro de nuestra propia base de clientes, que nos permitan experimentar y testar. A nuestro juicio, el *marketing* de hoy ha de experimentar, testar y seguir testando.

4 Fijar objetivos claros, basados en datos previos. Esto es, haber testado, haber probado cosas diferentes y disponer de resultados medidos.

5 Construir un repositorio de acciones con sus resultados y análisis estadísticos, y buscar relaciones causa-efecto. Es decir, por qué algo funciona, dónde y demostrar por qué, y poder sostener la hipótesis estadísticamente.

6 Recopilar la información que se genera fuera del cuadro de mandos: antropología, tendencias... No todo se encuentra en la *database*.

7 Analizar rigurosamente a nuestra competencia, pues es factible que, con la obsesión por medir, nos olvidemos de que competimos contra otros.

8 Compartir el análisis de nuestros datos (no los datos, necesariamente) con el resto de la organización.

9 Preguntar y observar a nuestros clientes más allá del estudio y la explotación estadística de su comportamiento en la *database*.

10 Adaptar y diferenciar las métricas del *marketing* tradicional y del *marketing* digital, en el que es mucho más difícil demostrar el retorno de la inversión, especialmente, de la inversión en medios sociales, que es el reto del *marketing* en los próximos años. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Juan Carlos Alcaide Casado es director en la empresa Mds y profesor de ESIC. Tiene más de 20 años de carrera en el mundo del *marketing* de servicios y de la fidelización de clientes. Ha trabajado para más de 100 empresas líderes en España y ha puesto en marcha docenas de proyectos de contención de bajas de clientes. Es profesor en diferentes escuelas de negocio y formador de directivos para multitud de organizaciones y compañías. También, es articulista y autor de varios libros, algunos de ellos específicamente orientados a la fidelización y contención de bajas de clientes: *Alta Fidelidad* y *Fidelización de Clientes*, ambos con la editorial ESIC.

Javier Ibarra Cearra es director en Mds. Con 20 años de experiencia en la Gestión Rentable de Clientes, fue cofundador del programa Travel Club en 1996 y su CEO hasta 2012. Experto en el diseño e implantación de estrategias centradas en el cliente, con especial enfoque en *marketing* integrado, experiencia del cliente y fidelización. Ha ocupado, también, importantes cargos directivos en BBVA en las áreas de banca de inversiones, inmobiliaria y *marketing*, tanto en España como en Reino Unido y Portugal. Es MBA por la Universidad de Lancaster, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Diplomado en Comercio Exterior. Ha impartido conferencias y escrito numerosos artículos sobre la gestión de clientes, economía y turismo.