

Métricas del marketing: un error necesario

Pese a que las variables cualitativas no pueden ser expresadas con medidas objetivas, es necesario utilizar algún tipo de métrica que permita compartir criterios de actuación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Juan Carlos Alcaide Casado, director de Marketing de Servicios (www.marketingdeservicios.com), miembro del Top Ten (www.topten.com) y conferenciante de LID; y Francisco López Sánchez, Doctor en Marketing y Profesor de ESIC Business & Marketing School

“Vale más lo aproximadamente correcto que lo exactamente equivocado”.

Jorge Wagensberg

¿ Por qué elegir hacer una campaña de publicidad con Scarlett Johansson si el coste es muy superior al de otra alternativa que proporciona similar información al consumidor al que se quiere motivar su compra? ¿Por qué aceptar la contratación en una empresa de productos de cosmética femenina de un vendedor tipo Brad Pitt si su tarifa es sustancialmente mayor al de otro bien preparado en técnicas de venta? ¿Qué decisión tomar cuando una acción de marketing determinada resulta más cara que otra alternativa disponible? ¿Cómo valorar si tal decisión es buena y rentable para la empresa? ¿Dónde o con qué comparar?

Los directivos de marketing y de áreas comerciales, como gestores de empresa que son, deben justificar la idoneidad de sus decisiones para el logro de los objetivos. Atrás quedaron los tiempos en los que las decisiones comerciales se fijaban “a dedo”, por corazonada o intuición, ya que su única pretensión era “ayudar a la

AUTORES: ALCAIDE CASADO, Juan Carlos y LÓPEZ SÁNCHEZ, Francisco

TÍTULO: Métricas del marketing: un error necesario

FUENTE: MK Marketing+Ventas, Nº 255 Marzo 2010. Pág. 10

DESCRIPTORES:

- Medición de inversiones en marketing
- Retorno de la Inversión

RESUMEN:

A través de este artículo, los autores pretenden abrir un debate o invitar a la reflexión acerca del eventual error que se comete al querer medir objetivos cualitativos como si fueran cuantitativos. No obstante, defienden que es necesario seguir trabajando con algún tipo de métricas que permita compartir criterios de actuación con los diferentes departamentos de la empresa. La finalidad es buscar un lenguaje común que solucione parcial o totalmente las tradicionales discrepancias y malentendidos entre los departamentos financieros y comerciales.

venta”. Atrás quedó también la concepción de los departamentos de marketing como “centros de coste” exclusivamente y no como “generadores de beneficio”.

Durante los últimos años se han producido en los mercados y los consumidores cambios profundos que han incrementado la complejidad de la gestión del marketing, como:

- Los consumidores están cada vez más expuestos a un volumen creciente de mensajes de marketing.
- Están asumiendo un mayor control sobre la forma de ponerse en contacto con las empresas.
- Las actividades de marketing están cada vez más reguladas y controladas por leyes y normativas oficiales.
- Los presupuestos de marketing se someten a análisis rigurosos por parte de las áreas financieras.

Todo ello ejerce en las áreas de marketing y comerciales una mayor presión para justificar cada una de sus decisiones debido a causas diversas:

- La cantidad de recursos invertidos que termina por ser un desperdicio (por ejemplo, dos millones de dólares por un comercial de 30 segundos, campañas de marketing directo con una tasa de un 1% de respuestas, llamadas de venta en frío con una productividad bajísima, alta tasa de fracaso de nuevos servicios).
- El crecimiento imparable de los costes de marketing.
- La no involucración de los responsables de marketing en la productividad del gasto.
- La miopía del futuro (concentración en actividades de corto plazo, quizá como consecuencia de la coyuntura económica).

Todo ello ha devenido en querer hacer del marketing más una ciencia que un arte, lo que ha desembocado irremediablemente en la necesidad de querer medir todo para conseguir el marchamo de objetividad inherente a toda pretensión científica. Así es como, al igual que sucede con los bandazos históricos en política, se ha pasado de una forma de funcionar simple e intuitiva a una obsesión por querer cuantificar todo, y se llega a hacer afirmaciones tales como que “lo que no se puede medir no existe, o no se puede gestionar”, posicionamiento radical del que nos queremos

distanciar claramente. Por lo que se refiere a la primera parte, ya advirtió sabiamente Einstein que *“no todo lo que se puede contar, cuenta; y no todo lo que cuenta, se puede contar”*. Y en cuanto a la segunda, se está confundiendo el fin con el medio. La medida no hace ni provoca la gestión, sino al revés: es la gestión la que se podrá (o no) medir. Gestionar es tomar decisiones que serán tanto más “ilustradas” (que no necesariamente acertadas) cuanto mayor nivel de información, cuantitativamente medida o no, se haya tenido en cuenta en el proceso. La medida es sólo una

“ayuda” necesaria para compartir y valorar de manera precisa el resultado de una decisión.

Lo que sí es necesario para valorar una decisión es el establecimiento previo de unos fines cuyo logro determinará el éxito o fracaso de la gestión. Es habitual fijar en las áreas comerciales y de marketing propósitos como:

- Satisfacción del consumidor.
- Fidelización y retención de clientes.
- Posicionamiento de mercado.
- Branding y conocimiento de marca.
- Participación y penetración de mercado.
- Precios.
- Ventas.
- Beneficio y rentabilidad.

Una vez fijados, se debe establecer la forma y unidad de medida que permita concretar su cumplimiento para conseguir así:

- Evaluar el éxito obtenido con la gestión, aplicando en su caso la retribución o el sistema de incentivos acordado.
- Superar la tradicional discrepancia entre las áreas financiera y comercial de las empresas que, cual matrimonio no bien avenido, vienen relacionándose haciendo gala más del grito que del habla, y de la descalificación más que del consenso.

Reconocido el progreso que ha supuesto este cambio de planteamiento en el análisis y valoración de las decisiones de marketing, queremos mostrar cierta cautela en cuanto a que la historia del desencuentro entre finanzas y marketing haya llegado a su fin: más bien se ha producido tan solo un desplazamiento del problema que su solución. En la lista de objetivos mencionados se puede ver que no todos son igualmente medibles, ya que unos son cualitativos y otros cuantitativos. Ello no es algo baladí, ya que el lenguaje de los financieros es eminentemente

La medición de las emociones que plantea el Customer Experience Management es cuestionable desde su escala de medida hasta el momento en que se toma el dato, pasando por la intencionalidad del que responde.



Se comete un error al querer cuantificar datos cualitativos como si fueran cuantitativos

cuantitativo, y recelan de todo aquello que no pueda ser medido o expresado con precisión inequívoca, más aún si, como sucede con frecuencia en las escuelas de negocios, se encuentran con planes de marketing en los que hay mucha más letra que número, y apenas alguna referencia final al resultado “esperado” del plan sometido a aprobación.

El financiero quiere que cualquier plan o decisión se acompañe de resultados expresados en términos cuantificados y medibles en dinero. El comercial, sin embargo, se sigue moviendo todavía con más letras que números, argumentando de manera razonable que el hecho de que algo no pueda ser medido o concretado no significa que la decisión no sea rentable. Pero ¿cómo hacerse entender?, ¿cómo mostrar que tal decisión contribuye positivamente en la generación de riqueza y valor de la empresa, y no en un coste hundido e irre recuperable? En resumen, debido a esa heterogeneidad de lenguaje (y también de objetivos) la desconfianza entre ambas áreas sigue estando lamentablemente presente.

El problema de la unidad de medida

La evolución de los nuevos enfoques de gestión en marketing ha llevado al desarrollo del marketing relacional o interactivo, popularizado como “marketing 1x1”, “marketing one by one”, “marketing 121”, y otros apelativos de similar significado. En el fondo, mientras en el marketing masivo el esfuerzo se dirigía a desarrollar estrategias alrededor de los productos o servicios, el marketing 1x1 las centra en los consumidores, analizados y tratados cada uno por separado (“uno por uno”). En otras palabras, se ha sustituido la obsesión de la “cuota de mercado” por la de la “customer share” (participación del cliente).

Ahora bien, ¿este acercamiento al cliente ha supuesto una mejora en la forma de medición? La respuesta depende fundamentalmente de dos cosas: lo que se quiera medir y la unidad de medida elegida. Sólo de este modo se podrá aspirar a conseguir cierta capacidad predictiva y, consecuentemente, a hacer más ciencia que arte.

En cuanto a lo que se quiere medir, ya ha quedado expuesto que es el grado de cumplimiento de los objetivos con las decisiones realizadas. El problema surge en la unidad de medida para aplicar, ya que algunos fines son cuantitativos y otros cualitativos. Por ejemplo, la función económica del resultado empresarial es de tipo cardinal, ya que las variables de las que depende (ingresos y gastos) vienen expresadas en unidades monetarias homogéneas (euros, por ejemplo). Pero éste no será el caso, en cambio, cuando alguno de los elementos de análisis no pueda ser expresado en una escala homogénea de medida, como sucede con la satisfacción, la fidelidad, la imagen de marca, el placer o el esfuerzo.

Más en concreto, ¿qué unidad de medida homogénea y comparable se puede aplicar para expresar el logro de objetivos cualitativos? Un precio de 100 euros podemos decir que son 100 veces 1 euro; hay relación porque hay “unidad de medida” (euro). Pero, ¿acaso un 5 en una escala de satisfacción significa que el cliente tiene “5 veces” más satisfacción? Ciertamente no. Más aún, ¿utilizarán la misma escala el consumidor A y el B en un cuestionario de satisfacción?; es decir, ¿significará lo mismo para ambos las palabras *mucho*, *poco* o *bastante satisfecho*? Dudamos que así sea. Y por si eso fuera poco, lo que realmente importa en marketing es lo “percibido” por el consumidor, y no lo objetivamente medible, sea en calidad, en placer o en cualquier otra variable de decisión. Medir objetivamente lo subjetivo no es una tarea que se pueda dar ni mucho menos por resuelta.

En conclusión, si bien para medir objetivos cuantitativos disponemos de unidades de medida adecuadas, tanto en magnitudes absolutas (monetarias, peso, longitud) como relativas (ratios, porcentajes), existe una carencia evidente en cuanto a poder medir de manera equivalente los cualitativos y, en consecuencia, para poder valorar con precisión el éxito o fracaso de las decisiones comerciales. Es justo reconocer los esfuerzos que se vienen haciendo por avanzar en la medición de los objetivos cualitativos a través de escalas métricas diferentes, pero hasta ahora

creemos que es mucho mayor la ambición que el resultado conseguido.

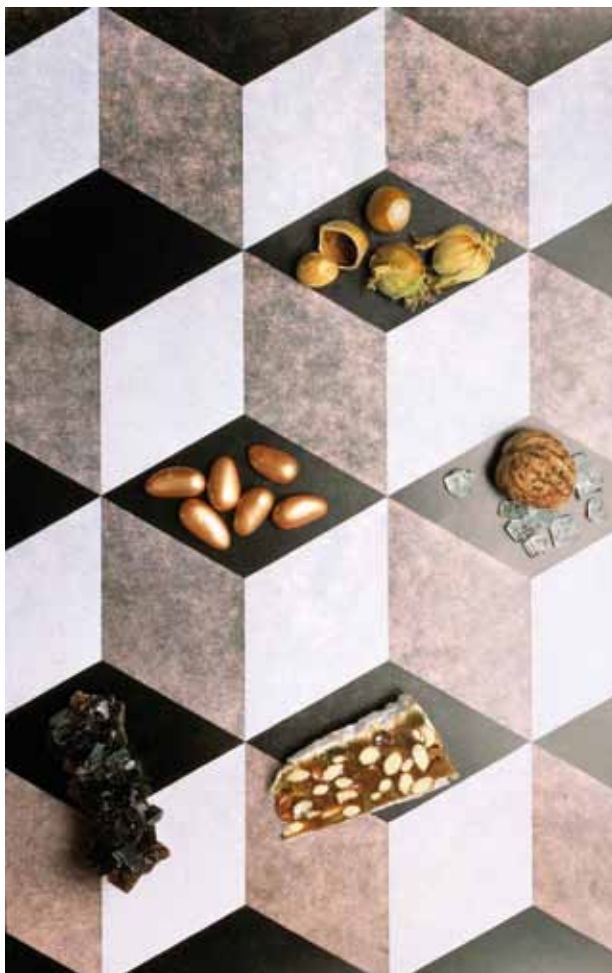
Y ello es precisamente lo que da origen al título de este artículo con el que pretendemos abrir un debate o reflexión sobre el eventual error que se comete al cuantificar objetivos cualitativos como si fueran cuantitativos, ya que *“la transformación de variables cualitativas en cuantitativas mediante la asignación de números bajo alguna escala discrecional de medida las hace más manejables estadísticamente, pero su estructura aritmomórfica no ha cambiado, ni puede cambiar, la esencia de la variable”* (Nicholas Georgescu, *“La ley de la entropía y el proceso económico”*).

Dicho de otro modo, haber conseguido hacer tales variables más manejables y susceptibles de tratamiento estadístico-matemático, no implica en modo alguno que sean “numéricas”, sino que sólo se le ha dado la “forma de número”, lo que en absoluto significa que se esté midiendo su esencia.

Quizá esta misma apreciación fue la que llevó a Italo Calvino a escribir en *“La noche de los números”*: *“Es inútil que hagan funcionar las calculadoras, los cerebros electrónicos y todo lo demás. ¡El error está en el fondo, en el fondo de todos sus números, y aumenta, aumenta, aumenta...!”*

¿Qué decir, por otra parte, de la implicación que a este respecto suponen las nuevas investigaciones que han suplantado la visión racionalista inherente a los procesos de decisión del consumidor (factor esencial de comprender para poder predecir) por una de corte más emocional y avalada por neurobiólogos como Antonio Damasio (*“El error de Descartes”*), el neuromarketing y las novedosas técnicas de exploración cerebral por neuroimagen (*“funcional magnetic resonance imaging”* -fMRI-), o

Los departamentos comerciales toman decisiones diversas continuamente, lo que hace inviable desglosar de manera objetiva qué beneficio genera cada una de ellas al influir todas en conjunto en la mente del consumidor.



Frente al financiero, el comercial argumenta que el hecho de que una decisión no pueda ser medida no significa que no sea rentable

el marketing experiencial como estrategia que busca más “conmover” que “informar” como medio de provocar en el consumidor una decisión de compra?

Las emociones son ahora concebidas, no como algo separado del cuerpo y la razón, sino como el soporte, motor principal de cualquier decisión, sea ésta simple o compleja, material o inmaterial, rutinaria o de largo alcance. Más aún, las emociones están siempre detrás, no sólo de lo que decidimos comprar o hacer, sino de todo aquello sobre lo que escogemos razonar. Ya lo dijo Van Gogh: *“No olvidemos que las pequeñas emociones son los capitanes de nuestras vidas y las obedecemos sin siquiera darnos cuenta”*.

Si esto es así, ¿cómo podemos medir el impacto de una acción de marketing en las emociones del consumidor como paso previo a su decisión y, en consecuencia, al éxito esperado de la acción? ¿Qué unidad de medida podemos aplicar a las emociones? El Customer Experience Management plantea medir (según el popularizado modelo de Berndt Schmitt) el “feeling” de las personas en una escala que va de “horrible” a “gratificante”, trasladando a un gráfico los sentimientos y percepciones generados en los clientes durante el contacto con la empresa o marca, lo cual es cuestionable desde la escala de medida hasta el momento en que se toma el dato, pasando por la intencionalidad del que responde y, por tanto, su fiabilidad integral y radical.

En resumen, cuando las variables que se quieren medir son de carácter cualitativo o emocional el problema (generador inevitable de error) es la carencia de una unidad de medida o forma objetiva de medir su grado de cumplimiento. Pero, ¿qué decir cuando son cuantitativas y, por tanto, sí se dispone de una unidad homogénea?

El problema del resultado

Se suele admitir que toda acción de marketing debe provocar un impacto en la sociedad o en los consumidores a los que va dirigida. Asimismo, se da por descontado que éste debe ser tal que provoque en la empresa una situación favorable como consecuencia de la acción, entendiendo por ello la generación de beneficio (resultado positivo, mayor riqueza) y la rentabilidad económica en función de la inversión realizada (ROI, Return On Investment), haciéndose eco así de la conceptualización exigida durante muchos años por los profesionales del marketing de considerar sus acciones como inversión y no gasto.

En un sentido técnico, el ROI es un ratio financiero que relaciona el beneficio generado con la inversión realizada para obtenerlo. Ahora bien, esta rentabilidad debe ser medida sin verse afectada por la estructura financiera o fiscal de la empresa, ya que un negocio no es mejor o peor en función de cómo se haya financiado o de la presión fiscal del país en el que se encuentre, sino de su capacidad de generar riqueza a través de su ciclo de explotación (comprar, producir, vender y cobrar). De ahí que el numerador del ratio deba ser el “beneficio antes de intereses e impuestos” (BAIT), y no el beneficio neto como algunos profesionales indebidamente aplican.

Aunque algo se ha mejorado en la medida de estos objetivos como cuantitativos que son, una dificultad no menos importante es la longitud temporal del resultado obtenido, ya que, si bien es cierto que el importe de la inversión es conocido desde el inicio, no lo es tanto el de los ingresos o beneficios esperados. ¿Cuándo podemos decir que se agota el impacto en los ingresos de una campaña de comunicación? Aunque la mayoría de los programas de marketing están pensados a corto plazo, muchos directivos empiezan ya a reconocer que los esfuerzos de medición de la inversión en programas de comunicación no

siempre funcionan en el corto plazo al ser lentas las transformaciones de los hábitos y psicología del consumidor.

Por otra parte, 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, etc.), 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. O, ¿por qué no decir incluso que el resultado hubiera sido similar aunque no se hubiera acometido tal inversión, ya que las decisiones del consumidor se ven afectadas más por su pereza y resistencia

al cambio que por las campañas millonarias de fidelización?

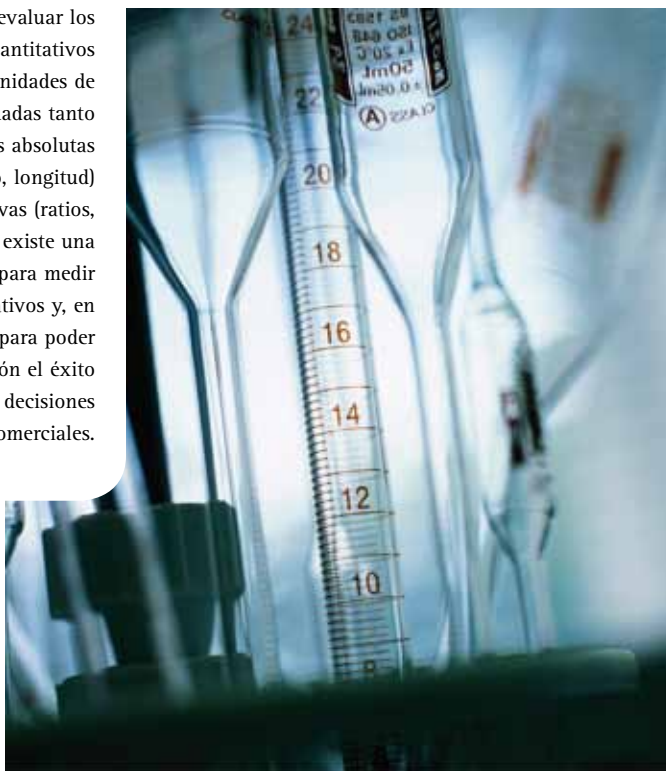
En resumen, si el resultado o rentabilidad son variables para las que sí se dispone de unidades de medida objetivas, nos encontramos también con la dificultad insalvable de poder diferenciar el beneficio generado por cada actuación o decisión comercial individual, lo que hace que cualquier medida aplicada se verá igualmente afectada por la comisión de un eventual error.

Conclusión

La intención de evaluar la actuación de los responsables de marketing y comerciales es un cambio relevante experimentado en los planteamientos actuales de gestión empresarial. Ello ha originado, por una parte, la necesidad de plantear objetivos que sean medibles como indicadores de éxito o fracaso y, por otra, la pretensión de hacer del marketing más una ciencia que arte.

El afán de medición es una de las tentaciones más consistentes del ser humano; algunos incluso consideran que lo que no se puede medir no existe o no se puede gestionar, posicionamiento extremo del que nos hemos querido distanciar en este artículo. Sin embargo, la carencia de una unidad de medida de los factores cualitativos (fidelidad, satisfacción, esfuerzo), las nuevas aproximaciones teóricas y experimentales de los procesos de decisión del consumidor de manera más emocional que racional, la discrecionalidad en cuanto a la concreción de la longitud temporal del resultado obtenido en objetivos de carácter cuantitativo, y la imposibilidad de discernir con exactitud el resultado de cada acción comercial, nos llevan a ser cautelosos en cuanto a que se haya logrado un progreso realista y eficaz con el conjunto de métricas del marketing que se vienen aplicando como indicadores de evaluación de la

Si bien para evaluar los objetivos cuantitativos disponemos unidades de medida adecuadas tanto en magnitudes absolutas (monetarias, peso, longitud) como relativas (ratios, porcentajes), existe una carencia para medir los cualitativos y, en consecuencia, para poder valorar con precisión el éxito o fracaso de las decisiones comerciales.



gestión realizada por las áreas comerciales.

Por otra parte, la aplicación de métricas como sistema de control y recompensa es una decisión no siempre razonable, ya que podría estar fomentando la práctica de “trabajar por y para lo medido”, y no para lograr que la empresa sea cada día más rentable, confundiendo así el fin con el medio. Ello no es obstáculo para seguir trabajando con algún tipo de métricas que permitan compartir criterios de actuación con el resto de departamentos de la empresa, intentando buscar un lenguaje común que solucione parcial o totalmente las tradicionales discrepancias y malentendidos entre los departamentos financieros y comerciales.

En cuanto a la pretensión de querer hacer del marketing una “ciencia”, queremos salir al paso con estas clarificadoras palabras del Premio Nobel de Física, Richard P. Feynman:

“Las ciencias sociales son un ejemplo de una ciencia que no es ciencia. No hacen (cosas) de forma científica, sólo siguen las formas: recogen datos, hacen esto y aquello y todo lo demás, pero no llegan a ninguna ley, no han descubierto nada. No han llegado a ninguna parte todavía; quizá lleguen algún día, pero todavía no están muy desarrolladas; lo que sucede está en un nivel todavía más trivial. Tenemos expertos en todo que parece que fueran expertos científicos. No son científicos; se sientan ante una máquina de escribir y dicen algo parecido a ‘el alimento producido con fertilizante orgánico es mejor para Vd.



que el producido con inorgánico; quizá sea cierto, o quizá no, pero no ha sido demostrado ni en un sentido ni en otro. Pese a todo, siguen ahí sentados delante de la máquina de escribir como si fuera ciencia y entonces se convierten en expertos en alimentos y todo eso. Hay todo tipo de mitos y pseudociencia por todas partes.

Quizá yo esté equivocado y ellos sepan todas estas cosas, aunque yo no creo que esté equivocado. Ya ven, tengo la ventaja de haber descubierto lo duro que es llegar a conocer algo realmente, cuánto cuidado hay que poner en comprobar los experimentos, qué fácil es cometer errores y engañarse a uno mismo. Yo sé lo que significa saber algo, y por eso cuando veo cómo obtienen ellos su información no puedo creer que ellos lo sepan. No han hecho el trabajo necesario, no han hecho las comprobaciones necesarias, no han puesto el cuidado necesario. Tengo grandes sospechas de que no saben nada, que esto es falso y ellos están intimidando a la gente. Así lo creo. No conozco muy bien el mundo, pero eso es lo que yo creo”.

Para terminar, queremos manifestar que la vida no cabe, ni se agota en una fórmula o medida. El marketing tampoco. Por eso, cualquier medida será siempre un error, aunque un error necesario, ya que “vale más lo aproximadamente correcto que lo exactamente equivocado”.•

17