

Seis palancas de valor

¿Cuál de las inversiones de marketing contribuye a un crecimiento real del negocio? Hoy, los departamentos de marketing tienen que demostrar los retornos reales de sus inversiones. Existen seis dimensiones –o *palancas de valor*– que combinadas de forma adecuada permiten conseguirlo.

Michael Dunn, consejero delegado de Prophet, consultora estratégica de Branding, Marketing e Innovación

AUTOR: DUNN, Michael

TÍTULO: Seis palancas de valor

FUENTE: MK Marketing+Ventas, N° 250 octubre 2009. Pág. 48

DESCRIPTORES:

- Marketing eficiente
- Estrategia de producto y marca
- Canales de marketing
- Gestión
- Ventas

RESUMEN:

Michael Dunn, presidente y CEO de Prophet, defiende que el marketing eficiente es un objetivo alcanzable. En su opinión, un marketing apropiado se apoya en seis palancas de valor: estrategia, contenido, canales de marketing, niveles de inversión, implantación en el mercado y gestión de costes fijos. Si estos aspectos se combinan adecuadamente, el área de marketing probará su valor al resto de la organización y generará una fuente futura de crecimiento rentable.

Los consejeros delegados continúan presionando a los expertos en marketing para que demuestren los retornos reales de sus inversiones. Demandan niveles más altos de responsabilidad y que cada euro invertido en marketing ayude al crecimiento del negocio, tanto en ingresos como en el resultado final.

Estos profesionales deben responder con una planificación disciplinada, una evaluación y seguimiento riguroso y, sobre todo, una continua mejora del rendimiento. También tienen que ser capaces de enlazar las causas y los efectos del gasto, identificar rápidamente las razones de cualquier problema en la rentabilización del gasto y decidir a tiempo para optimizar los resultados.

En conclusión, se ejerce presión para que los resultados del marketing sean a la vez eficaces y eficientes. Se puede llamar “responsabilidad” sobre los resultados de marketing, una meta que se alcanza cuando se combinan de forma adecuada seis dimensiones – o “palancas de valor” –. ¿Cuáles son las palancas de valor?

Palanca de valor 1 – Estrategia

La palanca “estrategia” es fundamental porque define un conjunto de decisiones que impacta en la mayoría de las actividades subsiguientes (el resto de palancas). Abarca una serie de determinaciones sobre marketing estratégico:

- Con qué grupo o grupos de clientes tiene mejores oportunidades de negocio la empresa.
- Qué comportamientos pueden esperar de estos grupos de clientes.
- Qué conjunto único de beneficios, atributos e ideas tiene más posibilidades de obtener la respuesta deseada.
- Qué retos de las marcas o del negocio pueden bloquear los esfuerzos.

Puntos de vista erróneos sobre alguno de estos temas pueden echar a perder la efectividad de todas las inversiones en marketing. La mayoría de empresas evita este riesgo con un enfoque disciplinado y transparente, de forma que todos entiendan los hechos, datos, hipótesis y creencias sobre los que se basa cada decisión. “¿Cómo podemos saberlo?” es la pregunta más habitual en este tipo de procesos, de modo que todo el mundo

Una mala elección de canales de marketing puede echar por tierra los intentos de conseguir un marketing más eficaz

puede poner a prueba las opiniones, cuestionar los datos y buscar los puntos débiles de cualquier decisión para llegar a la mejor respuesta posible.

El proceso implica poner en práctica una serie de técnicas analíticas que incluyen segmentación de clientes y *target*, análisis del ciclo de compra, entendimiento de los atributos que generan comportamiento, etc. Todas estas herramientas ayudarán a la organización a centrarse en las respuestas correctas. Cuando estos enfoques analíticos son la base de las decisiones y se añaden ideas intuitivas, la empresa suele alcanzar una posición estratégica muy sólida.

Cuando los enfoques analíticos se emplean como la base de las decisiones y surgen ideas intuitivas, la empresa suele alcanzar una posición estratégica muy sólida.

Palanca de valor 2 – Contenido

Está basada en la traducción de conceptos estratégicos a mensajes claros, convincentes, relevantes y diferenciales. El mensaje se refiere al conjunto del desarrollo creativo compuesto por eslóganes, identidad visual, estilo de colores e iconografía que componen la plataforma de comunicación. Las mejores plataformas de comunicación surgen a partir de la combinación de la perspicacia estratégica y la expresión creativa, para concretar así un mensaje original pero a la vez relevante.

La mayoría de las empresas se apoya demasiado en agencias externas para generar las “grandes ideas” en torno a esta palanca de valor. El reto está en desarrollar una relación en la que empresa y asesor trabajen de forma conjunta. Es necesario recordar, sin embargo, que las buenas ideas de contenido pueden llegar de cualquier sitio.

Por ejemplo, una buena fórmula es poner a trabajar a dos equipos, con el mismo *brief* y base de información, de forma paralela y competitiva. También pueden surgir ideas individuales donde la persona “crea” a partir de momentos concretos: desde un paseo por una calle que le inspire o incluso en la ducha. O pueden ser el resultado de las aportaciones de ideas de muchos miembros en un proceso “abierto” a través de internet.

No importa cómo surjan las potenciales plataformas de comunicación; lo inteligente es validarlo con técnicas bien fundamentadas antes de convertirlo en campañas de comunicación a gran escala. De hecho, lo mejor es testar múltiples ideas de comunicación (frente a la idea “preferida” surgida de la reflexión estratégica).

Los rumores sobre la desaparición de los medios tradicionales son claramente exagerados; hay pocas empresas que no compaginen ambos con efectividad

Palanca de valor 3 – Canales de marketing

El paso siguiente es decidir qué canales serán los adecuados para desarrollar la estrategia y los objetivos de los mensajes de forma atractiva y efectiva pero que, a la vez, generen los objetivos comerciales deseados. Los canales de marketing son una serie de programas, ya sean de comunicación masiva (impreso, televisión o carteles), publicidad personalizada (correo directo, catálogo, búsqueda de pago), publicidad no convencional (ferias, eventos, patrocinio), publicidad en el punto de venta (*display*, cupones), y otros como programas de fidelización o *product placement*.

La elección de canales más efectivos debería permitir enviar mensajes “multi-sensoriales” para conectar con el *target* de forma eficaz, con una ecuación coste-beneficio razonable. Para lograrlo es necesario entender los patrones de interacción con los medios que tienen los consumidores y su predisposición a recibir mensajes en esos momentos. Hoy en día, el consumo de medios está creciendo pero los consumidores tienen herramientas más eficaces para desechar los mensajes. También hay que averiguar cuáles son las mejores aplicaciones estratégicas para cada canal, los principales retos que plantea cada uno de ellos para, así, desarrollar un *mix* óptimo. Finalmente, entender la economía subyacente de cada canal es esencial, en especial los costes del mismo asociándolos a las expectativas de retorno sobre la inversión.

Una mala elección de canales de marketing puede echar por tierra los intentos de conseguir un marketing más eficaz. Es como una cuerda floja. Se fracasará si no se sabe aplicar cada canal a su correspondiente objetivo de marketing o audiencia, o se tiene una presencia inadecuada para una combinación concreta de ellos. Por otra parte, es

igual de peligroso combinar de forma correcta los vehículos sin entender las economías subyacentes y las potenciales dinámicas de respuesta. Por último, debe existir un equilibrio entre canales de medios de comunicación tradicionales y emergentes. Los rumores sobre la desaparición de los medios tradicionales son claramente exagerados; hay pocas empresas que no compaginen ambos con efectividad.

Palanca de valor 4 – Niveles de inversión

Esta palanca tiene dos niveles. El primero se basa en una inversión adecuada en referencia a la cuenta de resultados. El segundo implica invertir de forma apropiada en los canales de marketing, en lo que respecta a sus propios retornos u otras alternativas de inversión de la empresa.

Esta palanca debería determinar si el conjunto de la inversión en marketing es demasiado elevado o escaso con relación a las características intrínsecas de beneficio de las actividades de marketing. Asimismo, ayuda a determinar si la cantidad invertida en determinados canales, programas o actividades es excesivamente alta o baja, o apropiada dado el beneficio esperado.

La mayoría de las empresas ha definido “socialmente” cuánto comprometer para invertir en marketing. Entre un 2% y 4% de los ingresos hasta un 22% o 25%, dependiendo del modelo de negocio. Aun así, apenas hay una base empírica fuerte que justifique estos límites. Establecer un tope requiere un enfoque iterativo que combine un análisis de actividad en tiempo real y la construcción de un modelo histórico con experimentación *go-forward*. El resultado es entender mejor las ventajas que aportan al negocio

La inversión en marketing puede verse afectada de forma relevante por una ejecución mediocre a “pie de calle”

incrementos y decrecimientos significativos en el conjunto de la inversión.

Pero esto es complicado de conseguir. Los retornos de los programas de marketing no son estáticos; desde un cambio en la marca hasta la intensidad competitiva influye en el nivel de beneficios programado. Cambiar los hábitos de consumo de medios del *target* y las dinámicas de costes de algún canal de comunicación afecta a los retornos sobre la inversión de dicho canal, de una manera relevante. De hecho, los retornos de los programas de marketing no son siempre lineales. Si una inversión de 5 millones de dólares en el programa Y nos da un resultado X, ¿significa que una inversión de 10 millones nos dará 2X? Si las características de beneficio de cualquier programa fueran lineales, la respuesta sería afirmativa. Pero muchos programas de marketing tienen retornos de rápido decrecimiento al sobrepasar ciertos niveles de inversión. Estas consideraciones hacen que sea un reto identificar el valor añadido que puede lograrse mediante cambios en esta palanca de valor; pero es una tarea muy compleja.

Palanca de valor 5 – Implantación en el mercado

Aunque el desempeño sea bueno en el resto de palancas, la inversión en marketing puede verse afectada de forma relevante por una ejecución mediocre a “pie de calle”. El *mix* concreto de las distintas actividades de inversión en marketing define tanto el riesgo como el posible beneficio de esta palanca de valor. Un mensaje diferencial requiere una difusión apropiada; la seriedad en la implantación asegura que el contenido del mensaje y los mecanismos para hacerlo llegar trabajen de forma conjunta para generar valor.

Son necesarias muchas decisiones tácticas para lanzar al mercado una campaña de 20 millones de dólares en diversos canales de marketing, con un impacto máximo y un coste razonable. Planificar algo así requiere decisiones sobre alcance y frecuencia, cobertura geográfica, programar continuidad de compra, etc. Todo basado en el conocimiento generado en torno a factores como la realidad “cíclica” del medio, frecuencia de compra y los puntos clave de generación de comportamiento de consumidor. La compra de medios implica decidir en un panorama fragmentado con multitud de opciones, midiendo parámetros de retorno financiero pero considerando aspectos cualitativos, como la reputación del medio elegido. Y si los programas de inversión en marketing son de naturaleza más experimental, habrá que elegir pero con la complejidad de tener que lograr cierta consistencia con un formato intrínsecamente mucho más variable.

La experiencia del cliente debe ser consistente y sin sobresaltos. Si la planificación a pie de calle es pobre, los distintos componentes del programa de marketing no lograrán transmitir el mensaje deseado con el impacto esperado.

Palanca de valor 6 – Gestión de costes fijos

Para optimizar la inversión hay que mejorar la gestión de los costes asociados, cortándolos o restringiéndolos. En cualquier caso, el foco debe recaer en todos ellos, desde la asesoría externa a los de producción, incluyendo otros críticos en ciertas actividades, como envíos postales, papel, material POP-elementos y productos relacionados con el *merchandising*-, etc. La composición de los costes fijos dependerá del *mix* utilizado en los programas de marketing. En general, tienden

THE MARKETING ACCOUNTABILITY IMPERATIVE

Actualmente, la peliaguda situación del marketing se caracteriza por la proliferación de la elección de medios, la fragmentación de la audiencia, la estanflación del mercado y una desalentadora falta de consenso en los métodos de medición. Y todo esto no ha hecho más que sacar a la luz la vieja cuestión: ¿cuál de nuestras inversiones de marketing está contribuyendo a un crecimiento de beneficios a largo plazo?

The Marketing Accountability Imperative ofrece una guía para CEOs, directivos financieros y ejecutivos de marketing que tienen que lidiar con estos problemas. Este libro establece la importancia de la administración efectiva de los gastos de marketing y el valioso premio que obtienen los expertos en marketing y las firmas que persiguen una mayor rentabilidad.

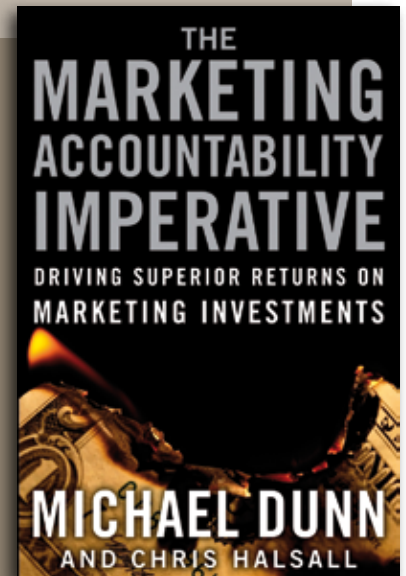
A lo largo de los capítulos se identifican factores clave que definen un programa o una contabilidad efectiva del marketing, y se muestra cómo manejar el lío de medidas, mediciones y opciones de análisis. Como explica el autor, las nuevas tecnologías y los avances en temas de análisis han contribuido a la utilización de una combinación entre un modelo histórico y una experimentación *go forward* para construir un conjunto de medidas efectivas que den respuestas de ventas a corto plazo y que midan el impacto a medio plazo sobre *brand equity* en cualquier inversión.

"Una lectura informativa para cualquiera a quien le interesen los entresijos del marketing inteligente. The Marketing Accountability Imperative es una guía exhaustiva y útil para conectar el marketing con los resultados empresariales"

Frits van Paasschen, CEO de Starwood Hotels

"La mirada fresca de Dunn sobre uno de los problemas más antiguos del marketing es una herramienta de aprendizaje fantástica y de lectura obligada para cualquier presidente o consejero que quiere poner el marketing en el epicentro de una agenda de transformación global"

Cameron O'Reilly, CEO de Landis and Gyr, y CEO de APN Media Group (Australia)



a representar del 20 al 60% del presupuesto de marketing; así que no son triviales. En esta partida, los ahorros dotan al presupuesto de mayor capacidad para compras de medios o desarrollos de otros programas personalizados para atacar al *target*. El objetivo es incrementar la efectividad general de las inversiones.

Esta palanca requiere asumir momentáneamente el rol de "gerente de compras". Se puede empezar por desarrollar distintos ratios para identificar lo que está funcionando mejor o peor de los componentes de costes fijos. En los ratios que parezcan ofrecer oportunidades de mejora se pueden aplicar, de manera selectiva, procesos estratégicos de compras. Así, se reduce levemente el precio si se redefinen ciertos programas para que se ejecuten con mayor eficiencia o, incluso, determinar de nuevo todo el proceso para reducir los costes generales sin sacrificar la calidad. El gran riesgo radica en comprometer la calidad de la base de proveedores para lograr ahorros de costes fijos.

El marketing eficiente es un objetivo alcanzable. Al centrarse en estas seis palancas de valor, el área de marketing probará su valor al resto de la organización y generará una fuente futura de crecimiento rentable.

Michael Dunn es presidente y CEO de Prophet (www.prophet.com), una consultora global que ayuda a las empresas a sacar más provecho de su marca, el marketing y la innovación para conseguir un mayor crecimiento. Este artículo está adaptado de uno que se publicó en el número de noviembre de 2008 de la revista Absatzwirtschaft y está basado en varios puntos del libro de Michael Dunn The Marketing Accountability Imperative, publicado por Jossey Bass.

53