

CUANDO CONVERGEN EL ARTE Y LA CIENCIA:

El Desafío del ROI Marketing

Extraído de Strategy + Business, Booz & Company

Traducido por Daniel E. Cagliero

Es una pregunta tan vieja como el negocio mismo: ¿cómo puede una compañía estar segura de que está invirtiendo el monto adecuado en el tipo de marketing apropiado de manera de que esto le permita vender más productos y servicios para incrementar la rentabilidad, y en definitiva contribuir al beneficio que esperan los accionistas?

Para asegurarse, algunos ejecutivos, principalmente de firmas de marketing directo, son capaces de determinar con cierta precisión el incremento en las ventas relacionado con un anuncio en el periódico, o un descuento de precios. Pero en general la disciplina del marketing ha sido más arte que ciencia; las corporaciones gastan cantidades incalculables en marketing sin una precisa manera de determinar de qué manera el valor de marca resultante o el impacto en la mente del consumidor contribuyen al resultado final (bottom line).

“ROI marketing ayuda a los ejecutivos a entender mejor como gastar sus dólares para obtener el retorno más alto posible de sus inversiones en marketing.”

La mayoría de los ejecutivos de marketing han sentido siempre que han tenido pocas alternativas a tirar el dinero contra la pared esperando que algo de ese dinero quede pegado. Esa forma de pensamiento, sin embargo está cambiando, de acuerdo a los expertos de Wharton School y de la firma de consultoría Booz Allen Hamilton. Actualmente los directores de marketing y su gente están sintiendo la creciente presión de considerar el marketing como una ciencia cuantificable, más que como un arte efímero. CEOs y CFOs cada vez más demandan saber qué tan eficientemente son utilizados los dólares invertidos en marketing.

En respuesta a eso un concepto de management conocido como ROI marketing está evolucionando para ayudar a los ejecutivos a entender mejor cómo pueden gastar sus

dólares para obtener el retorno más alto posible de sus inversiones de marketing. Entrevistas con profesores de Wharton y consultores de Booz Allen Hamilton para este documento explican cómo las compañías de una amplia variedad de tipos de industrias están practicando y escalando hacia el desafío del ROI marketing.

“Algunas compañías utilizan bien las mediciones, especialmente en acciones como anuncios publicitarios, reducción de precios, o emisión de cupones de descuento”, explica Jagmohan Raju, del departamento de marketing de Wharton. “Cuando reducen los precios o emiten un cupón de descuento, saben con certeza cuántas ventas adicionales se obtienen. Pero no está claro si la cuota extra de ventas es el indicador adecuado a medir. ¿Debería una compañía medir el incremento de ventas o deberían medir el impacto de la acción sobre la rentabilidad?. Deberían preguntarse cuántos nuevos clientes obtuvieron a partir de la campaña, y su valor en el tiempo. Yo no creo que la compañías hagan eso”

El profesor de marketing de Wharton David Reibstein explica: “Las compañías pueden decir ‘podemos gastar este monto en un aviso publicitario y saber qué volumen de ventas generará’ Pero ¿la gente comparará ahora o más adelante? ¿Acumularán stock sin volver a comprar por seis meses? ¿Y cómo responderá la competencia a la campaña?”

Mas aún, mientras los ejecutivos de marketing pueden declarar que la satisfacción del cliente es alta, la pregunta que los CEOs realmente desean que pueda ser respondida es esta: “¿Qué representa un punto extra de satisfacción del cliente para los intereses de los accionistas?”

ES UNA HERRAMIENTA, EN UNA FILOSOFÍA

Durante las décadas pasadas las compañías se apoyaban en grandes mediciones sobre evidencia anecdótica e indicadores rudimentarios (por ej. Un cupón de descuento de 20 por ciento que genera un incremento en las ventas del 30 por ciento) para desarrollar estrategias y tácticas de marketing, implementarlas y evaluar su efectividad. En contraste a eso, el ROI marketing implica el uso de mediciones nuevas y sofisticadas y modelos computarizados para analizar y cuantificar el gasto de marketing y el retorno de la inversión. Pero el ROI marketing es mucho más que un sistema de medición; es una filosofía de dirección de marketing que requiere cambios

en el diseño organizacional y en los procesos de negocios para optimizar las acciones de marketing.

“Para medir ciertamente la efectividad del marketing, las compañías deber enrolarse en una nueva forma de pensamiento”, dice Sharat K. Mathur, socio de la oficina de Chicago de Booz Allen, especializado en estrategias de negocio, estrategias de precios y campañas promocionales, y efectividad de marketing. “Los más exitosos son los que aceptan la necesidad de una transformación profunda en el modo de aproximarse al mercado”. Esto implica no solamente sistemas y métodos analíticos más sofisticados, pero además el alineamiento de los procesos de promoción y marketing (ej. Planeamiento y ejecución de promociones, análisis post-promoción, targeting.etc) alrededor de la idea del ROI marketing. Finalmente, las tareas e incentivos deben ser alineados a partir de la idea de “planeamiento para beneficios”.

Mathur enfatiza que las compañías no pueden lograr esta transformación de la noche a la mañana. ROI Marketing es un programa de cambio de grandes proporciones que tomará tiempo.”Es importante que el programa sea conducido por la alta gerencia, con el compromiso de instalarlo en todos los niveles de la organización.

También es importante tener en mente que el ROI marketing no intenta limitar la importancia del arte en el marketing; eso sería injusto y contraproducente, asumiendo que la creatividad es esencial al marketing. Mas bien, su objetivo es aportar información medible sobre aspectos que eran difícilmente medidos en el pasado. En la disciplina del marketing, El ROI marketing puede ser aplicado a lo largo de el espectro total de las técnicas de marketing –campañas, publicidad, posicionamiento de productos y precios.

“Grandes volúmenes de información han estado disponible durante mucho tiempo, pero hoy disponemos de más información que nunca con capacidad de procesamiento mucho más poderoso”. Dice Leslie Moeller, vicepresidente de Booz Allen, asesor en estrategias de crecimiento. “Pones esos factores juntos y el resultado potencia la comprensión de las posibilidades del marketing”

Lo que sigue son ejemplos de aplicaciones de ROI marketing en la industria automotriz, de las telecomunicaciones, consumo masivo, venta de electrónicos, e industrias de viajes y entretenimientos. Colectivamente estos ejemplos ilustran la amplia aplicación del ROI marketing a través de industrias, cómo pueden modificar las

asunciones de marketing más usuales, y cómo puede proveer una nueva visión sobre cuales esfuerzos promocionales resultan más beneficiosos.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Un equipo de Booz Allen en el área automotriz –Peter Soliman, socio de Booz Allen en la oficina de Dusseldorf, junto con el socio de New York, Scout Corwin, y Rich Parkin, un consultor señor en la oficina de Paris- están ayudando a una de las principales compañías automotrices a seleccionar las tácticas de marketing específicas que atraerá a los clientes a los salones de venta y proporcionarles fuertes incentivos para comprar automóviles. Soliman explica que un enfoque ROI del marketing le ha permitido a este fabricante adaptar sus esfuerzos hacia objetivos específicos y corregir debilidades de marketing en diferentes puntos de lo que el llama el “embudo de compra”, el que se abre con el descubrimiento del producto por parte del comprador, seguido por la consideración del producto, la intención de comprar, y finalmente, la transacción. Este fabricante en particular, llamémosle European Auto, revisa todas sus campañas de marketing al final de cada trimestre utilizando la perspectiva del “embudo” para determinar qué ha funcionado y qué podría funcionar mejor. Si los consumidores han descubierto y conocen el auto pero no están considerando comprarlo, European Auto puede ajustar una campaña para reforzar su motivación a la compra. Si una campaña funciona en Alemania, la compañía puede compartir su experiencia con sus unidades en otros países, quienes intentarán utilizando esas iniciativas para finalmente difundir esa experiencia hacia otras partes de la corporación.

Una vez que los clientes ingresan en un salón de ventas, están más dispuestos a comprar un auto si el vendedor está bien orientado a ofrecer incentivos que les ayuden a subvencionar el costo del vehículo. El “cierre de ventas”, dice Soliman, puede ser dos años de combustible gratis, una cobertura de seguros por determinado tiempo, entre otros.

“Cuanto más cerca estás del final del embudo, cuando el consumidor está en el salón de ventas, es el precio lo que lo llevará a comprar”, dice Soliman, “Pero cuando digo precio me refiero a eso en el sentido más amplio. Los impuestos son un factor importante. Hemos descubierto que los consumidores valoran cosas que reduzcan el costo total de la adquisición. Los consumidores están mucho menos interesados en incentivos no relacionados, como vacaciones gratis, o una bicicleta. Hacemos un

seguimiento detallado a nivel del concesionario. Así, una vez que se consigue el mecanismo adecuado, es cuestión de monitorear el impacto que tienen diversas campañas, y realizar mejoras continuas”

Las compañías automotrices son excelentes candidatos para el ROI marketing que persigue la reducción de costos de marketing e incremento de las ventas, porque gastan enormes sumas en marketing –mucho más que las compañías de productos masivos. “Todo esto es muy cuantificable” explica Soliman “Esta compañía puede decir ahora ‘Durante el último cuatrimestre 1000 personas entraron en el salón de ventas X por mes. Cuando lanzamos la campaña de marketing Y el siguiente cuatrimestre logramos que ingresaran 1100, y esas 100 personas adicionales significaron en 20 ventas adicionales””. El Roi marketing se arraigó de tal forma en European Auto que la compañía planear aplicar este modelo en todo Europa.

Evan R. Hirsh, VP de Booz Allen en Cleveland, especializado en temas de marketing relacionados con la industria automotriz, coincide en que los fabricantes de automóviles pueden beneficiarse de manera importante mediante la aplicación del ROI Marketing. “El uso de mediciones de marketing está muy lejos de lo científico que debería ser en la compañías automotrices, si bien están comenzando a moverse en la dirección correcta”, dice Hirsh. Parte del desafío es la complejidad, especialmente en el área de la publicidad (por ejemplo, medir anuncios de autos, comparados con los de pasta dental o pañales). Aproximadamente un tercio de cada dólar invertido en publicidad de autos y camionetas es gastado por la compañía misma. El fabricante tiene control directo sobre esa publicidad que típicamente exhorta a los consumidores a ‘comprar la marca X’. Aproximadamente otro tercio de presupuesto se gasta en publicidad local por parte de las redes de concesionarias. El fabricante paga por esos anuncios, pero el anuncio apunta a la red. Su enfoque sería: “Compre la marca X en la red regional X ahora”. Los concesionarios gastan el tercio restante en los avisos que instan a “Comprar la marca X en nuestro concesionario hoy”

Los fabricantes de autos querrían ser mejores en la medición de los resultados de la publicidad. Pero resulta difícil para ellos ejercer el tipo de control que una compañía de productos masivos como Procter and Gamble hace muy bien.

“La pregunta que los CEOs hacen es “¿cómo beneficiará un punto adicional de satisfacción al cliente a mis accionistas?””

INDICADORES EN TELECOMUNICACIONES

Jonathan Harrison, un especialista en telecomunicaciones para Booz Allen en Boston, está actualmente trabajando con una compañía telefónica afuera de los Estados Unidos para mejorar la rentabilidad del segmento de clientes corporativos. Estos clientes incluyen empresas pequeñas a medianas con 50 a 200 líneas telefónicas. Siendo que el cliente de Harrison –llamémosle XYZ Telecom- es uno de los jugadores más pequeños del mercado, debe buscar oportunidades para hacer que su beneficio sobre cada operación sea el mayor posible a través de marketing personalizado y dirigido.

Harrison y XYZ están conduciendo un experimento a través del cual se les ofrece a algunos clientes planes específicamente diseñados con condiciones de tarifas únicas en su clase. El objetivo es motivarlos a renovar sus contratos de manera que XYZ no deba invertir importantes sumas en la captación de nuevos clientes cuando los actuales deciden cambiar de compañía. Para valorar el éxito del experimento, Booz Allen y XYZ están monitoreando dos indicadores. El “costo del descuento” y la “tasa de pérdida de clientes”. Aquellos clientes que se incluyeron en el experimento son comparados con un grupo de control de clientes que continúan bajo el régimen de los planes existentes.

Aproximadamente el 25 por ciento de los clientes de XYZ cambian a otros proveedores cada año. Sería un gran logro si XYZ pudiera reducir la tasa de pérdida, teniendo en cuenta que le cuesta al menos \$500 obtener un nuevo cliente. Asumiendo que el cliente representa un beneficio de \$1000 al año, XYZ obtiene un beneficio neto de \$500 para ese primer año (\$1000 menos \$500 del costo de captación). Si XYZ puede lograr que ese cliente renueve su contrato por un segundo año, el beneficio neto crecerá sustancialmente, al no tener que incurrir en el costo de captación para ese segundo periodo. Esto se sostendrá aún cuando el nuevo plan de precios bajos implique una menor ganancia que en el plan tradicional.

Una clave para el éxito del test es la calidad de los representantes de ventas para llegar a sus clientes, y ser capaces de armar planes específicamente desarrollados para ellos. Es una estrategia de dos puntas. Hay un mensaje de la marca (somos el operador ideal para su negocio) Ellos realizan un seguimiento a partir del contacto de representante de manera que el cliente siente que la compañía está trabajando para ellos. Harrison dice: “el mensaje de este enfoque es: 1) nos preocupa su negocio; 2) somos creativos; y 3) aunque somos pequeños, podemos ser innovadores en como

concebimos el negocio en comparación con nuestros competidores más grandes. Es principalmente un juego de precios, pero estamos tratando de ser creativos.

“Esperamos que la rentabilidad caiga ligeramente con los nuevos planes, pero esperamos que la pérdida de clientes disminuya significativamente. Dice Harrison “ La estrategia es bajar los precios de los planes para tratar de asegurar la cuenta por otro año. Pero no bajarán los precios tanto como lo pudieran hacer algunos competidores. No querrías que los competidores tomen la iniciativa con precios ridículamente bajos y ser forzados a igualarlos”.

Una vez que XYZ determina que el plan funciona, tendrá que refinar constantemente los planes basado en los ofrecimientos de los competidores. Mientras el experimento de precios comienza a aplicarse, XYZ simultáneamente se embarca en una campaña de publicidad en los medios y en el auspicio de eventos deportivos para fortalecer la imagen y presencia institucional. Pero Harrison destaca que XYZ no publicita el costo de los planes porque quiere conservar la flexibilidad para sus clientes y no desea ser percibido como el jugador de bajos precios en el mercado.

DISPARO, ESTAMPIDA, PROMOCIÓN

Les Moeller de Booz Allen describe su experiencia trabajando en un proyecto para establecer un programa que renovara la forma que Kellogg Company, el gigante americano de alimentos envasados, usa sus promociones de venta dentro de su estrategia de marketing. En las promociones de venta los fabricantes pagan a los almacenes para que exhiban, publiciten, anuncien y ofrezcan precios reducidos en determinados momentos.

Kellogg lanzó su programa de Excelencia de Promociones de Venta (TPE) en los noventa para incrementar el retorno de los 600 millones que gastaba anualmente en promociones de venta. Kellogg desconocía prácticamente la efectividad de las miles de promociones que se llevaban a cabo cada año. Creo el programa TPE bajo presión, porque para ese entonces estaba perdiendo participación de mercado.

Booz Allen descubrió que en el 59 por ciento de las promociones de venta, se perdía dinero, y que las ganancias generadas por el restante 41 por ciento eran casi enteramente devoradas por los eventos en que se perdía dinero. Invirtiendo el dinero

de promociones de venta de manera diferente, Booz Allen proyectó un ahorro para la firma de al menos 64 millones al año.

TPE era un programa amplio que implicaba cambios estructurales en la organización de marketing y los negocios, y la aplicación de nuevas y sofisticadas herramientas informáticas. Como el resultado del programa TPE, Kellog derivó un gran monto de dinero utilizadas en promociones de venta a la construcción de marcas e innovación a través de nuevos productos. La compañía hoy observa continuamente si las acciones promocionales contribuyen verdaderamente al crecimiento de ventas y la rentabilidad. Probablemente lo más importante es que la cultura de ventas de Kellog ha sido transformada. Actualmente la información financiera conduce la estrategia de marketing de Kellog, las decisiones tácticas están descentralizadas y basadas en el concepto de crecimiento rentable, y la compensación es atada a la creación de valor.

PCS Y VENTA MINORISTA

Los profesores de Wharton David Larcker y Christopher Ittner han realizado diversas experiencias desarrollando modelos de ROI Marketing para compañías. En un caso, un fabricante de computadores personales estaba resignando participación de mercado. La compañía había identificado dos defectos que requerían ser abordados refinando la estrategia de precios y mejorando la calidad de sus monitores.

Ittner y Larcker, sin embargo, condujeron un estudio que mostraba que la compañía había hecho asunciones erróneas al momento de definir esta estrategia. Lo que los clientes realmente querían era la posibilidad de comprar computadoras que no se volvieran obsoletas en cuestión de meses; ellos demandaban computadoras que tuvieran suficientes funciones para asegurar una vida más larga al producto. La compañía respondió a la inquietud de los consumidores, entre otras cosas, incrementando la memoria instalada y optimizando el software. El resultado fue el crecimiento de la lealtad, la recomendación boca a boca y mayores ganancias.

“A las compañías automotrices les gustaría ser más efectivos en la medición de resultados de publicidad. Pero es difícil para ellos hacer esto tan bien como las compañías de consumo masivo”

Consultada por un minorista de electrónicos y computación, los investigadores de Wharton enfrentaron una situación más complicada. La cadena minorista –llamémosle Big Box Inc- había estado usando un mix típico de TV, radio, anuncios en el periódico,

junto con las promociones dentro de los locales (del tipo gastado de “compre uno, lleve otro gratis”). Sin embargo nunca habían llegado a evaluar en qué medida esos dólares invertidos en publicidad estaban generando ganancias. Un análisis de Iltner y Larcker determinó que Big Box obtenía más beneficios de la TV que de la radio y los periódicos. Esas eran las buenas noticias. Las malas eran que ninguno de los tres terrenos publicitarios generaba beneficio suficiente para justificar el costo de los anuncios.

Pero para Larcker, el punto de estudio más importante era acerca de la medición de las iniciativas de marketing, especialmente tratándose de una compañía grande, con puntos de venta desde Connecticut hasta el sur de Texas, y cuyas campañas de marketing eran fuertemente regionales por naturaleza y dirigidas por diferentes gerentes. “Lo interesante para mí era que la compañía contaba con empleados que hacían análisis de marketing puntuales, pero nunca habían realizado un análisis completo y abarcativo antes”, dice Larcker. “Tuvimos que integrar información de diferentes partes de la organización acerca de cuándo gastaba en publicidad y cuánto gastaba. Y tuvimos que hacer un seguimiento de las unidades vendidas en cada local inmediatamente después de la aparición de los anuncios”.

Resultó ser un esfuerzo grande extraer la información a nivel de los locales y relacionarla con los avisos publicitarios cuando estos ocurrían. La gente no estaba deseosa de compartir información, y esto hacía difícil hacer una evaluación correcta sobre el retorno de la inversiones de marketing. Larcker dice que éste es un problema típico en las organizaciones.

UNA HISTORIA DE DISNEY

El profesor de marketing de Wharton Z. John Zhang señala que las compañías que tratan de medir el retorno de las inversiones de marketing deben ser cuidadosas de no perder el enfoque hacia el cliente. Su recomendación: No midan algo sólo para decir que puede ser realizado. Las compañías deberían siempre visualizar las mediciones como una forma de generar una mirada lúcida sobre el negocio y para respaldar y vigorizar sus estrategias orientadas al cliente.

Un buen ejemplo de una iniciativa estrategia inspirada en el análisis de marketing ocurrió durante los primeros años de Michael Eisner como ejecutivo principal de Disney. En lugar de preguntar cómo podía ser incrementada la rentabilidad de una

división, Eisner preguntaba: cuánto gastaba una familia durante sus vacaciones, y qué porcentaje de ese monto podía captar Disney. Para resolver ese interrogante, Disney tuvo que pasar de usar indicadores centrados en el producto, a indicadores centrados en el cliente. Resultó que Disney no estaba captando suficiente negocio del monto destinado a vacaciones, si bien los parques temáticos eran bastante rentables. Los parques temáticos eran los destinos principales para los vacacionantes, quienes gastaban un promedio de \$3.000 en sus vacaciones en Orlando, pero Disney estaba captando sólo el 25 por ciento de ese gasto; el resto iba a las aerolíneas, hoteles, taxis y restaurantes.

“ Este modelo enfocado al cliente, el porcentaje del gasto total de los visitantes generó una mirada inteligente que contribuyó a la formulación de estrategias de crecimiento”, según Zhang. A partir de allí, Disney construyó hoteles Disney y tiendas Disney. Se alineó con aerolíneas para ofrecer paquetes de viajes a los turistas. La gente era recogida en el aeropuerto por un bus de Disney y trasladadas a un hotel Disney donde podían escuchar radio Disney, mirar TV Disney y comprar en tiendas Disney.. Al construir tantas de lo que Zhang llama ‘cabinas de peaje’ Disney fue capaz de incrementar su participación en el gasto del turista significativamente. El resultado de estos pasos, según Zhang, fue que los visitantes a Orlando pasaron a gastar cerca del 75 por ciento de su presupuesto en Disney para vivir la experiencia Disney completa. “Por esa razón las acciones de Disney rompieron el techo en ese momento”, recuerda Zhang, Zhang también señala que los modelos de medición orientados al cliente puede ser importantes en otros contextos, tales como las tiendas de venta minorista. En ese negocio, es muy importante para las compañías distinguir entre “ganancias contables” y “ganancias de marketing”.

En un artículo de 1999 en la publicación *Marketing Science*, Zhang y tres co-autores describieron cómo los minoristas tienen un preciso conocimiento sobre que algunas categorías de productos son más importantes que otras en relación a la elección que los consumidores hacen dentro de la tienda. La rentabilidad global de una tienda requiere cuidadosas decisiones sobre la comercialización a nivel de categorías para atraer a los clientes a entrar a la tienda. Pero la contabilidad tradicional de rentabilidad por categorías- ingresos menos costo- contribuye de manera imperfecta a tomar esas decisiones porque falla al no considerar el efecto del marketing de una categoría en la rentabilidad de otras categorías en la tienda.

“Una medición de beneficio que tome en cuenta estos importantes efectos cruzados es la base más relevante para el modelo de manejo de categorías”, escribieron los investigadores en ese artículo, que se enfocaba específicamente en los efectos de las ubicaciones en las estanterías de un supermercado. “Este concepto se enfoca en los consumidores y a su comportamiento en la tienda, y es particularmente pertinente para el cálculo de las decisiones de marketing”. En el artículo, los autores construyeron un modelo formal de rentabilidad de marketing, que le permite a los minoristas determinar la rentabilidad con información habitualmente disponible.

Zhang explica el concepto de rentabilidad de marketing de esta manera: Imaginen una tienda de alimentos que vende carne y vegetales. Para determinar cómo va el negocio, el dueño analizaría las ventas por categoría, restaría el costo, y llegaría a un número que sirve a los efectos de la rentabilidad contable. Asumamos que el dueño descubre que los vegetales son la categoría más rentable. Sería más natural para él gastar más dinero en la comercialización de vegetales, pero en la visión de Zhang eso podría ser una decisión incorrecta. Podría ser que la mayoría de los clientes realmente vengan a la tienda porque quieren comprar carne, y ocurre que compran muchos vegetales también. Por lo tanto, dedicar sumas importantes para la comercialización de vegetales podría no resultar adecuado para atraer a los clientes más deseables.

“Nuestra medición de rentabilidad de marketing permite a los minoristas tomar las decisiones de marketing correctas para atraer a los clientes que gastarán dinero transversalmente a través de las diferentes categorías de productos”, explica Zhang. “Para implantar esta forma de medición, se necesita un modelo estadístico conjuntamente con un cambio en los procesos de negocios. Si se mide transversalmente, como nosotros sugerimos, hay que ir más allá de la mera confianza en los gerentes de productos. Los gerentes de productos manejan determinadas marcas ó productos y no están interesados en lo que ocurre con otras marcas. Lo que estamos sugiriendo requiere un enfoque más completo.

LOS DESAFÍOS DEL ROI

El profesor de marketing de Wharton Peter S. Fader dice que muchas compañías todavía tienen que comprender los beneficios y las implicancias del ROI Marketing. “El ROI Marketing es una idea legítima y necesaria pero es terriblemente ejecutada en la mayoría de las prácticas de comercialización” explica. “Todo es discurso sin acción, o lo que es todavía peor, acciones que harán más daño que contribución.” No es que

Fader no crea en la importancia del ROI marketing, a partir de que coincide en los gerentes de marketing necesitan saber qué pueden obtener de una determinada campaña promocional u otras iniciativas. Pero también sospecha que el renovado énfasis puesto en este concepto, causado principalmente por las recientes crisis económicas, ha contribuido muy poco en términos de estimular cambios significativos en las prácticas de las organizaciones.

Larcker, el profesor de Wharton coincide. “Es muy difícil para las compañías determinar el retorno de cualquier acción –entrenamiento, acciones de Recursos Humanos, marketing, innovación. Si se toma una iniciativa de marketing y se invierte una cierta cantidad en eso, es necesario determinar qué porción del cash-flow es generado por esa inversión”. Para alcanzar esa capacidad de medición las compañías deber estar dispuestas a gastar tiempo y energías en estudios especiales o proyectos que apunten certeramente al problema, pero pocos está dispuestos a hacerlo”, dice Larcker.

Fader recomienda que las compañías no se desanimen si aún no han adoptado exitosamente el concepto de ROI marketing, o si las primeras contribuciones son algo menos que estelares. Cómo identificar el uso de los indicadores correctos no es obvio ni simple. “La cuantificación es de manera inherente más dificultosa en el marketing”. dice Fader.”Si se quiere determinar el ROI de una nueva máquina destinada a producción o la clasificación de correspondencia, es relativamente fácil comparar los costos incrementales y el mayor ingreso asociado con esa máquina. En finanzas es relativamente fácil compartimentar inversiones. Pero con respecto al marketing es confuso. Pero no significa que no se debería tratar”