

LLYC

**Marketing
Impact**
by LLYC

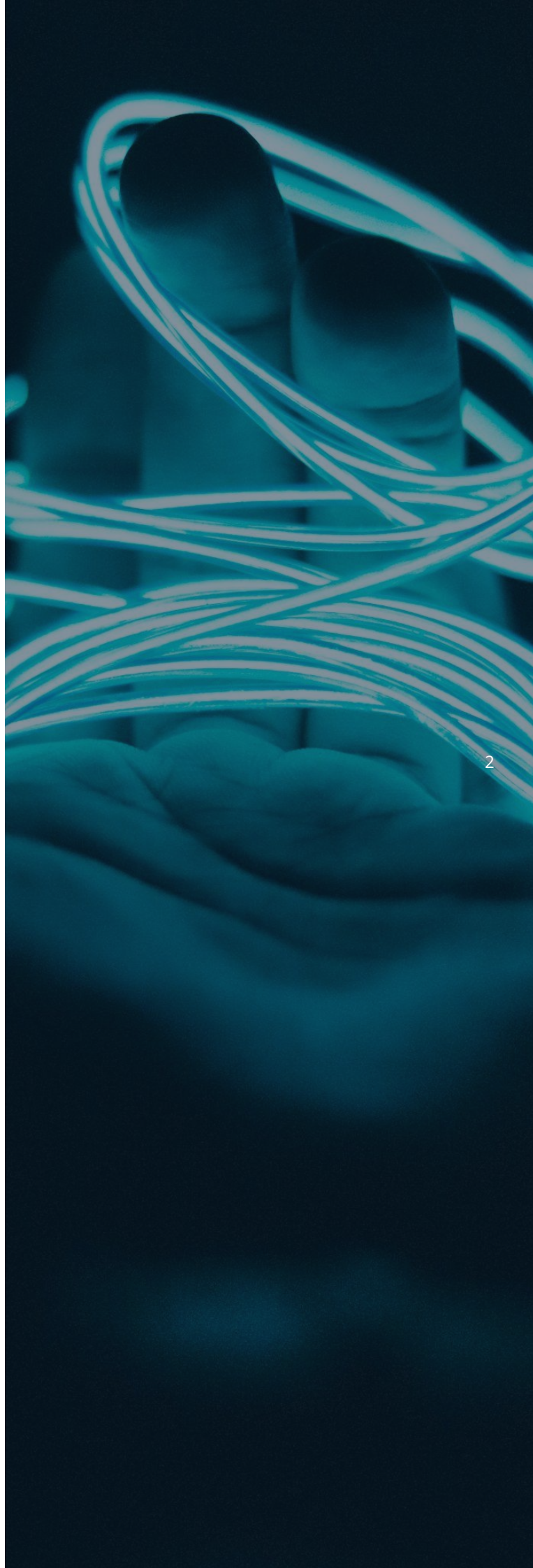
GUIDELINES

**EVALUACIÓN ECONÓMICA
(ROI) DEL MARKETING Y
LA COMUNICACIÓN**

LLORENTE Y CUENCA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
Presentación	
Hechos	
LA EVALUACIÓN: PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	5
Fase de planificación	
Factores de relación	
Criterio de conversión monetaria	
Plan de recolección de datos	
Fase de ejecución	
NUESTROS ESPECIALISTAS	10



EN BUSCA DE RELEVANCIA Y ROBUSTEZ PARA OBTENER RESULTADOS DE NEGOCIO

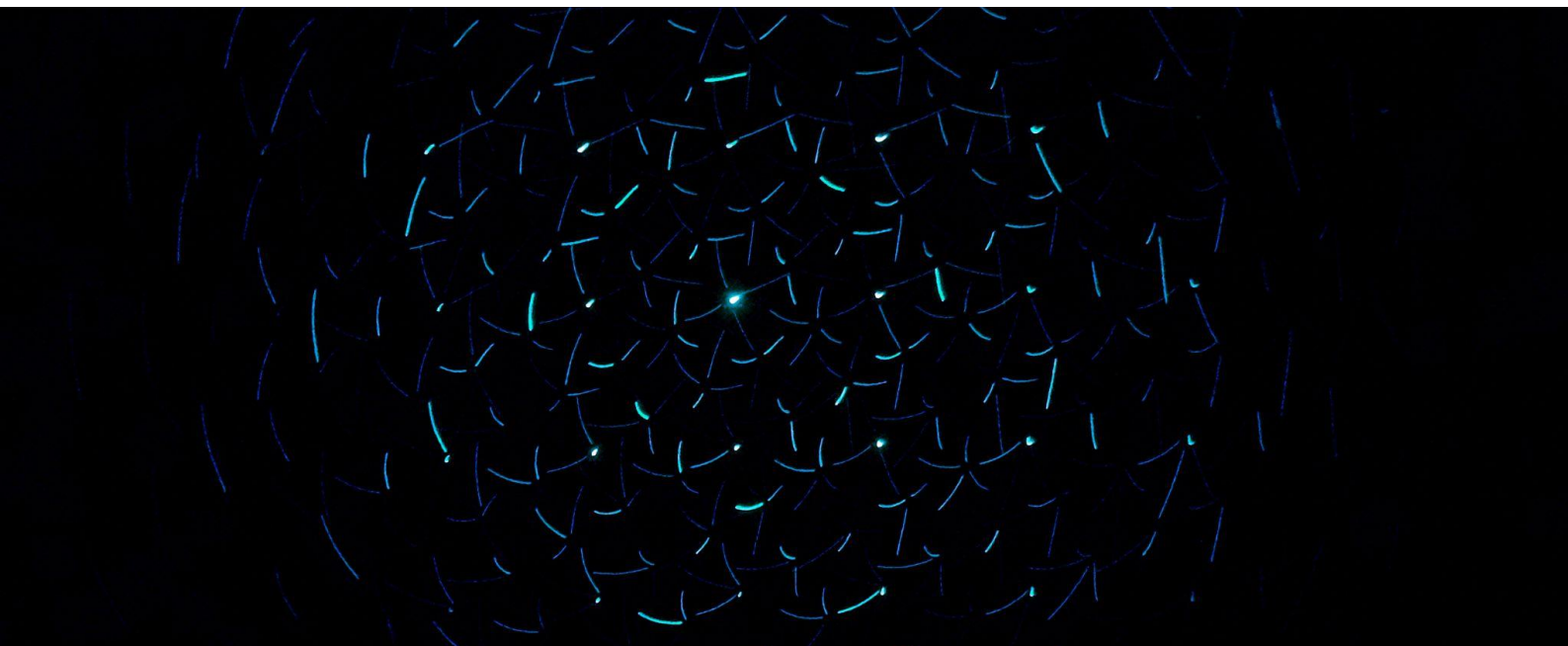
Durante muchos años, las organizaciones han procurado encontrar una manera creíble de demostrar el valor económico real de las ventas y la comunicación. Los "marketeros" siempre han tenido dificultades a la hora de relacionar las métricas de mercadeo con los resultados de negocio. Han intentado, durante demasiado tiempo, trabajar con modelos de atribución estándar, arbitrarios y ajenos, conformándose con indicadores de rendimiento desvinculados del negocio, que interesan al departamento de marketing, pero quedaban fuera de la esfera de interés del resto de la organización.

PRESENTACIÓN

Cuando los consumidores compran un producto en un supermercado, un automóvil en un concesionario, un viaje *online* o una póliza de seguro a un agente, ¿cómo sabemos qué proyectos de marketing o comunicación han impactado estos actos de compra? ¿Cuál ha sido la influencia de esas acciones en cada proceso de toma de decisiones?

Este es "el desafío" recurrente que los departamentos de marketing y comunicación deben enfrentar si quieren vincular sus proyectos y campañas con el negocio. Aquí es donde la mayoría de los modelos de atribución conocidos no logran aislar los efectos reales del marketing en términos económicos.

Hoy en día, casi todos los modelos de atribución utilizados en los medios digitales pueden aislar qué actos de compra se han visto afectados por la campaña de marketing. Pero casi ninguno logra mostrar la influencia de tal campaña en el proceso de toma de decisiones de compra de los clientes. En el mundo *offline* es aún peor, ya que los gestores de marketing luchan por encontrar formas de rastrear los actos de compra hasta sus diversos puntos de contacto de origen.



HECHOS

La evaluación de la rentabilidad económica del marketing y la comunicación implica un trabajo que trasciende la propia ejecución del proyecto. Es necesario ejercer disciplina interna y rigor en el establecimiento de criterios, planificar la evaluación, la recolección de datos, y finalmente analizar los datos para extraer conclusiones válidas, robustas y creíbles que se puedan convertir en acciones. La implementación de cualquier ciclo de evaluación del ROI debería tener cuatro propósitos:

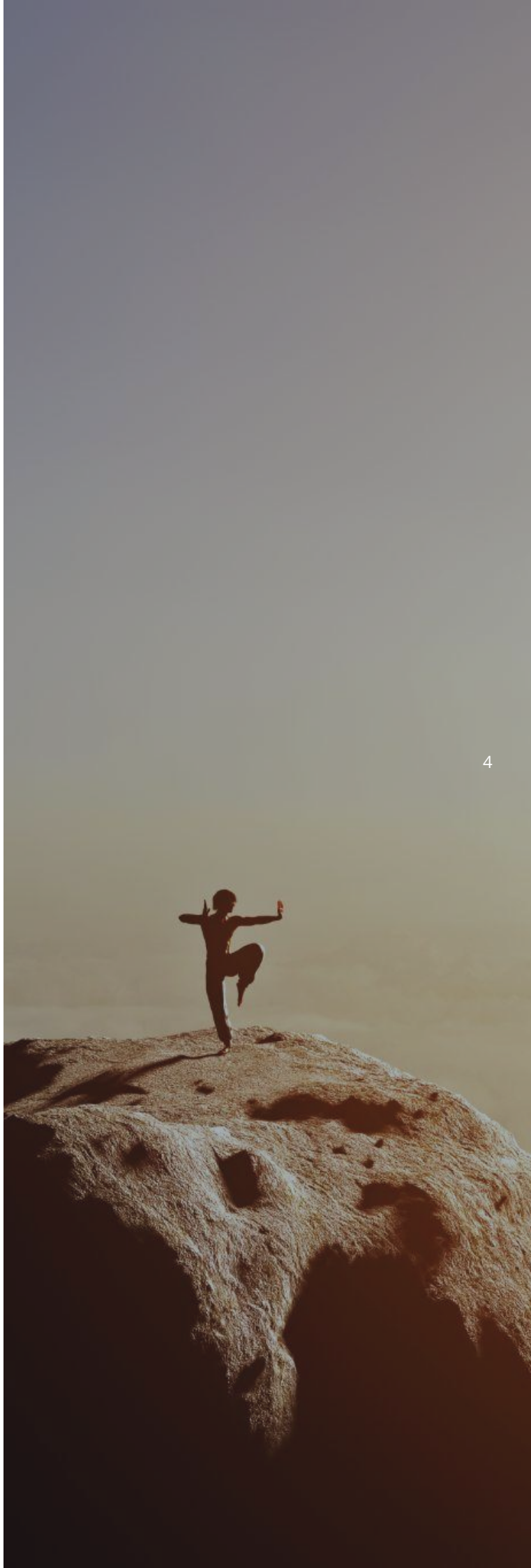
- **VALIDACIÓN**
- **OPTIMIZACIÓN**
- **EVALUACIÓN**
- **PLANIFICACIÓN**



71% de los gestores de marketing tiene planeado medir el ROI de sus proyectos



23% de los gestores de marketing "dice" que mide el ROI de sus proyectos



LLYC

**Marketing
Impact**
by LLYC

**LA EVALUACIÓN:
PLANIFICACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN**

FASE DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS

El primer paso para la planificación y ejecución de una evaluación del *Return on investment* (ROI) eficaz es establecer objetivos adecuados y medibles. Estos objetivos deberían estar alineados con la estrategia general de marketing y del negocio, así como con la misión y la visión de la organización. Es necesario recabar información sobre todas las variables que influyen y son influenciadas en el proyecto que debe evaluarse y establecer un diagnóstico inicial en base a la información disponible. Este proceso establecerá las condiciones para la convergencia entre el proyecto y el negocio en general. Los objetivos deben tener indicadores de rendimiento cuantificables, ser limitados en el tiempo y tener una frontera del éxito clara y definida cuantitativamente. Para que las métricas sean comparables, los objetivos deberían ser de los siguientes tipos:

1. **Objetivos de posicionamiento**
¿Que quiero que mi *target* **piense** de mi marca, oferta, propuesta, etc.?
2. **Objetivos de educación**
¿Que quiero que mi *target* **sepa** de mi marca, oferta, propuesta, etc.?
3. **Objetivos de interacción**
¿Que quiero que mi *target* **haga** en relación con mi marca, propuesta, etc?
4. **Objetivos de costo**
¿Cuánto quiero **gastar**? Se expresan siempre en dinero.
5. **Objetivos de ingreso**
¿Cuánto quiero **recaudar**? Se expresan siempre en dinero. No representa beneficios.
6. **Objetivos de retorno**
¿Cuánto quiero **ganar**? Se expresan siempre en dinero. Este sí es tu beneficio.

Fijar objetivos implica...

El proceso de fijación de objetivos se realiza por medio de reuniones con todas las personas que tienen información relevante para la definición de los indicadores de rendimiento, sobre el periodo en que el proyecto puede influir en la toma de decisiones de compra y para definir dónde está el umbral del éxito. La idea es verificar qué información está disponible y cuáles datos faltarían para poder definir objetivos medibles orientados a resultados de negocio.



ELEMENTOS QUE DEBE TENER UN OBJETIVO

Tiempo

Define el período de medición. Puede ir más allá de la ejecución. Recopila datos durante el período de influencia del proyecto en la toma de decisiones de compra de los clientes.

Indicador

Es la métrica del rendimiento. Debe ser cuantificable. Una "relación", por ejemplo, no es algo que se pueda medir. Por lo tanto, "mejorar la relación con..." nunca debería ser un objetivo a menos que se use un indicador cuantificable.

Cantidad

Representa la frontera del éxito. Es la cifra del indicador que marca si se ha alcanzado el objetivo. Sin este elemento, el éxito dependerá de valoraciones subjetivas.

"...SI NO SABES A DÓNDE VAS PUEDES ACABAR EN CUALQUIER PARTE"

FACTORES DE RELACIÓN

Esta etapa implica la búsqueda de un criterio para definir la relación de causa-efecto entre todo lo que pasa en el "mundo del marketing" y su impacto real y cuantificable en la cuenta de resultados. Representa el modelo de atribución que debería responder, indispensablemente, a las dos preguntas siguientes:

¿A cuántos actos de compra ha impactado el proyecto o la campaña?

Hay que aislar la cantidad de actos de compra que el proyecto ha afectado. Los modelos de atribución estándar a menudo utilizan grupos de control, la regresión y, en algunos casos, los análisis de líneas de tendencia. Las técnicas de trazabilidad son también una herramienta válida. Pero aunque se trata de estándares que actualmente utilizan la mayoría de las empresas, casi todos basan sus hallazgos en análisis de correlaciones múltiples o regresiones. En este sentido, hay que tener precaución, ya que la correlación no implica causalidad. Existen muchos ejemplos de fracasos de proyectos basados en correlaciones que luego demostraron no ser una causalidad.

¿Cuál es la influencia del proyecto evaluado en la toma de decisiones de compra de los clientes?

Este es el elemento que falta en la mayoría, si no en todos, los modelos de atribución utilizados hoy en día. Los canales digitales, al igual que todos los demás canales *offline* o puntos de contacto, no logran aislar qué parte del beneficio generado por un acto de compra puede atribuirse al proyecto que se está evaluando. Los medios digitales intentaron establecer criterios arbitrarios (primer clic, decadencia del tiempo, etc.) que están lejos de ser robustos y, aún más, de ser creíbles. Para definir la influencia de los proyectos en la toma de decisiones de compra de los clientes de manera robusta, solo existe una herramienta: la investigación cuantitativa.

CRITERIO DE CONVERSIÓN MONETARIA

El criterio de monetización de cualquier modelo de evaluación sirve para establecer la referencia monetaria sobre la que se aplicará el modelo de atribución. Una vez aislados los actos de compra que el proyecto impacta y la influencia del proyecto en cada acto de compra, se deberán aplicar ambos criterios a la base monetaria definida. Esta es la única forma robusta y creíble de obtener, en términos económicos reales, el beneficio atribuido al proyecto evaluado.

Generalmente, este valor de referencia monetaria está representado por el margen bruto o de operaciones que se calcula restando del precio de venta, los costos de producción y de distribución de los bienes vendidos, excluyendo el presupuesto de marketing. En aquellos casos en los que esta información no esté disponible, se puede utilizar la contribución marginal del marketing. Otro valor de referencia podría ser el valor real (en beneficio neto) de un cliente en un año (no el *customer lifetime value*). El EBITDA puede utilizarse como último recurso, ya que incluye todas las eficiencias e ineficiencias del negocio que contaminan los resultados.

Como parte de la definición de los criterios de monetización, un modelo de evaluación también debería poder determinar no solo los costos directos de proyecto, sino también los costos fijos que se comportan como directos. Esto es el tiempo (valorado en dinero) dedicado por las personas de la empresa involucradas en la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto.

REFERENCIA MONETARIA
QUE SIRVE DE **VALOR BASE**
SOBRE EL QUE SE APLICARÁ
EL MODELO DE ATRIBUCIÓN

PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La medición del ROI de los proyectos comerciales y de marketing no es una herramienta de postanálisis, sino una herramienta de diagnóstico y planificación. Es por ello que la recolección de datos es relevante para la evaluación y se debe planificar por adelantado, junto con la planificación del proyecto.

HITOS DE UN PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS EFICIENTE

Indicador

Uno de los propósitos principales de la recolección de datos es verificar el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, cualquier plan de recolección de datos debería recoger al menos una métrica de cada objetivo fijado.

Fuente

¿Cuál es la fuente de la información a recoger? ¿Quién es el dueño de la información? En algunos casos, puede que no sea el usuario o comprador.

Momento de la recogida

Un *timing* de recogida adecuado garantiza la eficacia y la relevancia del dato. Recoger la información en un momento erróneo puede llevar a sacar conclusiones equivocadas o a generar escenarios distorsionados.

Logística

La planificación de la recolección de datos implica también pensar en la logística. Elegir las herramientas y soportes adecuados para recoger y almacenar la información garantizará el acceso y usabilidad del dato.

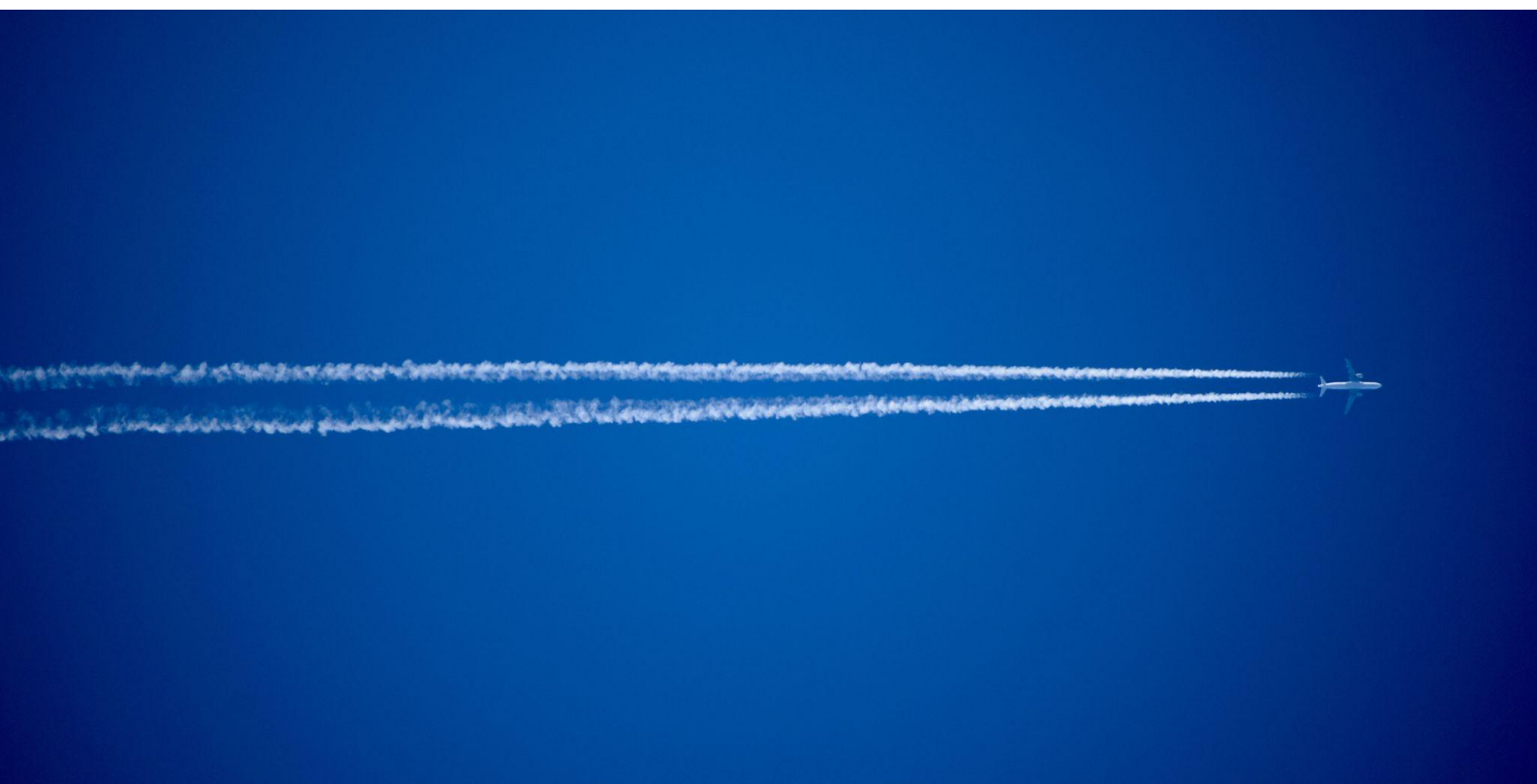
FASE DE EJECUCIÓN

IMPLEMENTACIÓN

Tras planificar la evaluación, el proceso de validación y optimización debería generar la información suficiente para decidir si invertir o no en un proyecto determinado. Gracias a la fase de planificación, los especialistas en marketing podrán validar si la empresa ganará dinero o no si se alcanzan los objetivos. Verificar la viabilidad comercial de un proyecto y definir escenarios plausibles para optimizar los resultados económicos. Si se decide invertir y el proyecto entra en la fase de ejecución, tanto el proyecto como la evaluación deberían seguir paso a paso lo planeado. Pero la recogida de información, análisis y cálculo del ROI no debería ser el final del camino. Los responsables comerciales y de marketing, deberían poder, a través de la información recogida y su análisis, generar la inteligencia de negocio que mejore la planificación y los resultados futuros. Esta inteligencia de negocio podría adoptar la forma de ratios de conversión, la definición de un pastel de toma de decisiones, el registro de datos históricos, etc.

UN BUEN REPORTE DEL ROI DEBERÍA INCLUIR Y NO LIMITARSE A:

- A. Descripción del marco metodológico y del plan de la evaluación.
- B. Análisis DAFO integrando la perspectiva del marketing y la del negocio.
- C. Visión de la alineación de la organización con el ROI Marketing y su grado de capacidad para medir el ROI.
- D. Definición de los factores de relación y del criterio de conversión monetaria.
- E. Procesos de recogida (incluido el plan de recolección de datos) y datos recogidos.
- F. Cálculo y resultado del ROI del proyecto.
- G. Análisis de rentabilidad.
- H. Inteligencia de negocio generada.
- I. Conclusiones y recomendaciones para futuros proyectos.



POR UNA GESTIÓN DE IMPACTO

BENEFICIOS

Experiencias atractivas y generadoras de valor

Enseñanza didáctica e interactiva de la medición del impacto de los proyectos

Innovación en los modelos de gestión más allá de la tecnología

Gestión más allá de los beneficios

Gestión y medición del impacto económico de los proyectos de sostenibilidad social y medioambiental

Gestión del dato: cómo y para qué

Análisis de casos reales. Amplia práctica operativa

TO ENJOY AND REFLECT:

Conferences

Workshops & training

Consulting

NUESTROS ESPECIALISTAS



Pablo Turletti

CEO de Marketing Impact by LLYC

Pablo Turletti es un experto en temas de gestión, eficiencia y rentabilidad con más de 25 años de experiencia internacional en Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Medio Oriente. Su visión analítica e innovadora le han llevado a asesorar y trabajar para varias empresas multinacionales como Mapfre, Nike y Philips, entre otras, así como para organizaciones como el Ente Nazionale per il Turismo y el Ministerio de Comercio Exterior de Italia, la Agencia Catalana de Turismo, o la Unión Europea. Es miembro del Consejo de Comunicación y colaborador de la revista Forbes entre otras, así como de diversos consejos y juntas que se combinan con sus compromisos internacionales como conferenciante, profesor de reputadas escuelas de negocio y consultor a escala global.

10

NOTA DE LOS AUTORES

Para más información contactar a:

Pablo Turletti

CEO de Marketing Impact by LLYC

pablo.turletti@llorenteycuenca.com

LLORENTE Y CUENCA