

Las empresas que invierten en recursos de márketing logran beneficios y resultados óptimos a corto y largo plazo

# EFICIENCIA DE LA INVERSIÓN EN MÁRKETING



## **Naveen Donthu**

Titular de la cátedra Katherine S. Bernhardt de Investigación de Márketing en la Georgia State University.

## **Naras Eechambadi**

Consejero delegado de Quaero y autor de *High Performance Marketing: Bringing Method to the Madness of Marketing*.

## **Rajendra K. Srivastava**

Titular de la cátedra Roberto C. Goizueta de Márketing y Comercio Electrónico en la Emory University.

## **Greg Thomas**

Director de Investigación y Programas en el Emory Marketing Institute en la Goizueta School of Business.

Redefinir la influencia, la extensión y la función que debe desempeñar el márketing en la empresa sigue siendo hoy día un reto clave para muchos directivos. Invertir en márketing permite desarrollar capacidades que ayuden a adoptar mejores decisiones y a gestionar con éxito la experiencia del cliente.

**E**n los últimos años, las empresas han experimentado numerosos cambios, impulsados por las nuevas tecnologías. Ahora más que nunca, la información es más accesible y el poder del consumidor aumenta a medida que las redes sociales permiten establecer nuevas comunicaciones. Ante este nuevo escenario, el reto para la dirección de márketing se centra en gestionar eficaz e inteligentemente sus recursos para conseguir mejores resultados.

Para afrontar de la mejor manera posible los cambios externos, el márketing debe concebirse no como un mero servicio de ejecución, sino como una función con más entidad que invierta en recursos y capacidades. El entorno actual ha hecho que a muchos departamentos de márketing les resulte necesario remodelar tanto su organización como sus procesos y contratar nuevos perfiles profesionales para afrontar los desafíos de los nuevos escenarios de empresa.

### **El rendimiento de la inversión en márketing, a debate**

**L**as empresas han tenido que invertir mucho más en tecnología, en cuestiones como almacenes de datos que permitan alojar grandes cantidades de información de transacciones relativas a los clientes –recopiladas en estas múltiples interacciones de márketing–. También han desarrollado avanzados sistemas de gestión de campañas para comunicarse con los clientes a través de los diferentes canales. Adicionalmente, los directivos han potenciado las herramientas de gestión de recursos de márketing para organizar complejos flujos de trabajo y para satisfacer las demandas de mayor transparencia y cumplimiento de la normativa. Asimismo, han tenido que elaborar indicadores para medir de una forma mucho más disciplinada tanto el extraordinariamente fragmentado gasto en márketing como los rendimientos obtenidos.

¿Cómo pueden los directivos de márketing justificar este gasto adicional destinado a la creación de capacidades e infraestructura? ¿No es este tipo de inversión un gasto general añadido que reduce la cantidad que se puede invertir en programas de márketing? El rendimiento de la inversión en márketing es, de por sí, suficientemente difícil de medir, pero su

justificación en la creación de capacidades a más largo plazo resulta infinitamente más difícil aún. Intuitivamente se puede estimar que las inversiones en capacidades de márketing pueden hacer que el gasto en esta materia, es decir, el tradicional márketing *mix*, resulte más eficaz y eficiente. Sin embargo, ¿es cierta esa noción intuitiva? Se ha investigado esta cuestión por medio de encuestas a directivos de márketing, que la han confirmado con rotundidad.

El estudio realizado ha sido diseñado para separar la repercusión de la inversión en capacidades de márketing de la del gasto en programas de márketing. Para ello, se ha encuestado a una amplia variedad de máximos directivos de márketing de diversos sectores y de empresas de diferentes tamaños, entre las que se encuentran Microsoft, Cisco, Wendy's, Kodak, Intel, Royal Caribbean, Coca-Cola, Hewlett-Packard, Fidelity Investments, Yahoo, TD Bank, Kroger y Harris Corporation.

Del total de los 700 directivos con los que se contactó, 159 respondieron a una encuesta *on-line*, compuesta por más de 75 preguntas en las que se les preguntaba sobre sus capacidades en diferentes dimensiones: organización, proceso, tecnología, medición, información y análisis, y estrategia. Otro punto de interés han sido los resultados obtenidos por sus organizaciones en diferentes parámetros de competitividad en el mercado, crecimiento, rendimiento de la cotización de las acciones, gasto en márketing, entorno competitivo en el que operan, agilidad y orientación a los clientes. Se ha utilizado una medida modificada de la orientación a los clientes que incluye la satisfacción, el valor del cliente, el enfoque relativo en el cliente y la repercusión que tiene la información en las ofertas (productos y servicios). Para cumplimentar la encuesta han sido necesarios aproximadamente veinte minutos y el incentivo ofrecido ha sido un informe sumario de los descubrimientos.

### **Grandes preguntas**

**E**l proyecto típico para determinar qué repercusión tiene el gasto en márketing sigue un proceso de entrada-salida, que otorga escaso crédito a la destreza o a la torpeza en materia de márketing. Esto representa una perspectiva de “trabajar más” en contraposi-

ción a la perspectiva de “trabajar de forma más inteligente”. Una investigación realizada en 1994 por Harish Suján, Barton A. Weitz y Nirmalya Kumar descubrió que la adopción de una orientación al aprendizaje que “orientaba a las personas hacia los objetivos de mejorar sus capacidades y dominar las tareas que llevaban a cabo” inspiró a los vendedores a “trabajar de forma más inteligente” y a “trabajar más”. Esto contrastaba con la orientación al rendimiento, que animaba a los vendedores a “trabajar más”, aunque no “más inteligentemente”.

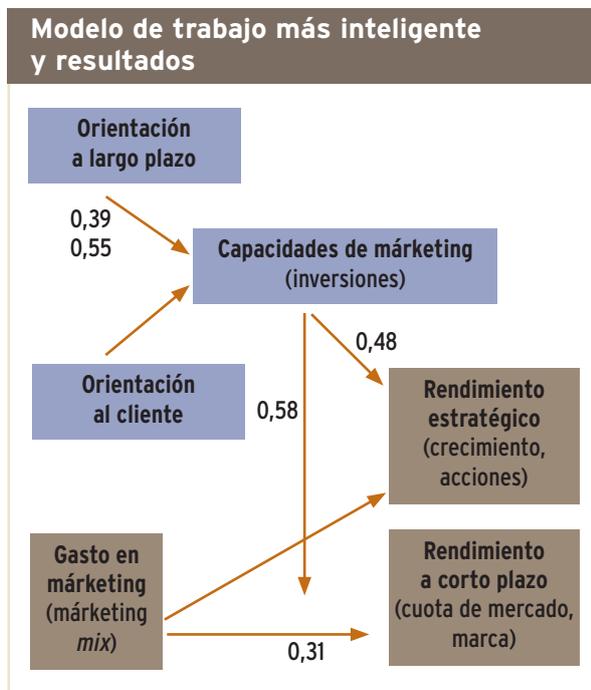
El estudio de John C. Narver y Stanley F. Slater en 1990 y el de Bernard J. Jaworski y Ajay Kohli, en 1993, examinó la repercusión que tenía la orientación al mercado en el rendimiento de una empresa. Narver y Slater definieron una triple vía de orientación al cliente, orientación a los competidores y coordinación interfuncional. Jaworski y Kohli emplearon la triple combinación de generación de conocimiento, distribución de conocimiento y capacidad de reacción ante el conocimiento. Este estudio se apoya en esas investigaciones anteriores y las extiende, con el fin de que queden incluidos elementos como la evalua-

ción de las capacidades funcionales de márketing, los niveles de gastos relativos en las diferentes capacidades, los activos de información, la orientación al cliente, la agilidad de la organización, las estrategias que se pueden poner en práctica, los procesos efectivos, las medidas apropiadas y la orientación al aprendizaje.

Las capacidades de márketing mejoran la calidad de la toma de decisiones y sus resultados, por lo que sirven para potenciar el efecto del gasto en márketing (véase el cuadro 1):

1. Las organizaciones que tienen una mayor orientación al largo plazo y se centran en el cliente tienen más probabilidades de invertir en capacidades de márketing a más largo plazo.
2. El gasto en programas de márketing repercute en el rendimiento a corto plazo (es decir, volumen/ingresos y cuota de mercado), así como en medidas a más largo plazo, como, por ejemplo, las tasas de crecimiento de los ingresos quinquenales y la revalorización de la cotización de las acciones.
3. La inversión en capacidad de márketing tiene un efecto indirecto, multiplicador, sobre el impacto del gasto en estos programas al conseguir que sean más eficaces.
4. Esta inversión tiene una repercusión directa en los indicadores de rendimiento a largo plazo como las tasas de crecimiento medio quinquenales y el valor de las acciones (para el accionista).

CUADRO 1



Fuente: investigación de Quaero/Emory.

### El descubrimiento

Todas las medidas utilizadas en el estudio eran estadísticamente fiables y válidas. Como primera medida, se observaron las correlaciones estandarizadas simples existentes entre estos diferentes conjuntos de medidas. De esta manera fue posible predeterminar qué medidas solían variar en tándem. Las correlaciones reales, todas ellas positivas y estadísticamente significativas, se muestran en el cuadro 1.

Aunque el gasto en márketing (asignaciones de recursos al márketing *mix* a corto plazo) tiene una repercusión positiva (correlación = 0,31) sobre el rendimiento a corto plazo, lo interesante era que existía sólo una débil correlación (0,13) entre este gasto y el rendimiento estratégico a largo plazo. Estos

descubrimientos también se hacen eco del conocimiento existente relativo a la repercusión del gasto en márketing.

Como cabía esperar, la inversión en capacidades de márketing no afectaba directamente al rendimiento a corto plazo. Sin embargo, las capacidades de márketing sí tenían unos intensos efectos directos e indirectos sobre el rendimiento. De hecho, la relación más intensa (correlación = 0,58) era el efecto multiplicador en el impacto a corto plazo del gasto en programas de márketing. Esto implica que el impacto del gasto directo en márketing se multiplica cuando está apoyado por inversiones en las capacidades subyacentes. Además, la inversión en capacidades de márketing tiene un fuerte efecto (correlación = 0,48) sobre el rendimiento estratégico a largo plazo.

Como se esperaba, las capacidades de márketing mejoran tanto con la orientación a los clientes (correlación = 0,55) como con el enfoque a largo plazo (0,39). Esto implica que las empresas que obtuvieron una elevada puntuación en cuanto al enfoque hacia el cliente y que presentaban una orientación a largo plazo también tendían a obtener unas puntuaciones más elevadas en sus inversiones en capacidades de márketing a largo plazo.

### ¿Cuáles son las capacidades más importantes?

Evidentemente, las inversiones en capacidades y en programas de márketing se complementan muy bien. Por tanto, a la hora de asignar el presupuesto general de márketing, no se debería adoptar la postura de que se trata de enfrentar programas con infraestruc-

tura, sino al contrario: el objetivo tiene que ser dar con la mejor manera de invertir en infraestructura con el fin de maximizar la repercusión del gasto real.

En la segunda etapa del análisis se profundizó en las cuestiones que rodean a las capacidades, para separar las áreas principales y descubrir el efecto que tienen sobre el rendimiento, así como su relación con el gasto en márketing. También se elaboró un modelo con la repercusión del gasto en programas de márketing y las dimensiones principales de la capacidad sobre el rendimiento a corto plazo y a largo plazo, por separado, utilizando regresiones múltiples.

Las respuestas a las preguntas sobre la capacidad de márketing se agrupaban en tres dimensiones principales:

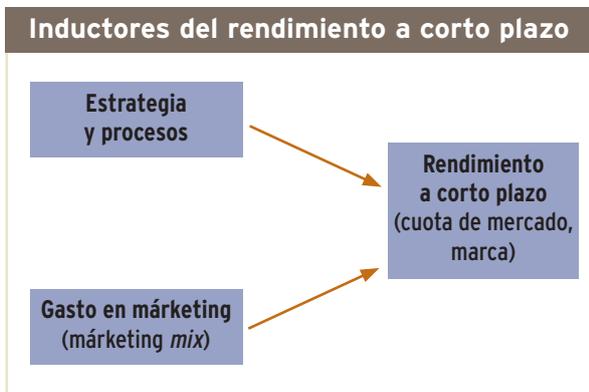
- 1. Estrategia y procesos.** Aquí se incluían la capacidad de la empresa para desarrollar estrategias que se pudieran poner en práctica, las capacidades de procesos de negocio que permitieran ejecutar las estrategias y los activos de información y las metodologías de medición adecuados para supervisar y guiar la implantación de los procesos.
- 2. Coordinación organizacional.** Esta dimensión de la capacidad examinaba la coordinación estratégica de la estrategia externa con las operaciones internas y con la estructura de la organización.
- 3. Habilitación tecnológica.** Examinaba la fortaleza de las tecnologías habilitantes (por ejemplo, la gestión de las relaciones con los clientes) en apoyo de las acciones de márketing.

El rendimiento a corto plazo estaba impulsado principalmente por la estrategia y los procesos (0,63) y por el gasto en márketing (0,46). Las cifras entre paréntesis son coeficientes estandarizados e indican el efecto relativo de los dos inductores sobre el rendimiento a corto plazo (véase el cuadro 2).

Los inductores del rendimiento estratégico a largo plazo eran más complejos e interesantes. Es destacable el hecho de que el gasto en márketing tiene poca relación con el rendimiento estratégico (véase el cuadro 3). Los inductores, en orden descendente de importancia, eran los siguientes:

1. El inductor más importante del rendimiento a largo plazo era la relación entre la coor-

CUADRO 2



dinación organizacional y el gasto en márketing (0,84).

2. Había otros tres factores con una importancia similar:
  - Estrategia y procesos (0,62).
  - Coordinación organizacional (0,62).
  - Interacción de estrategia y procesos con gasto en márketing (0,61).
3. El efecto de menos repercusión (a pesar de seguir siendo estadísticamente significativo) era la relación entre las tecnologías habilitantes y el gasto en márketing (0,20).

De todas las áreas de capacidad, la coordinación organizacional era el inductor más significativo del rendimiento a largo plazo, tanto directamente como a través de la relación con el gasto en márketing. Mide hasta qué punto el márketing está coordinado internamente (en cuanto a que se cuente con el personal adecuado en los puestos clave), así como con el resto de la organización (en el sentido de que existan objetivos compartidos y procesos interconectados). Una coordinación intensa es la base de un mejor resultado a largo plazo.

Adicionalmente, el gasto en márketing tiene un efecto más potente sobre el rendimiento a largo plazo cuando está apoyado por la coordinación organizacional. En principio, esto puede parecer una obviedad, pero muchas organizaciones de márketing parecen estar deficientemente coordinadas tanto con sus propias áreas funcionales como con el resto de la empresa. Muchos departamentos de márketing también han tenido problemas para modificar su combinación de capacidades para dar respuesta a las cambiantes necesidades de sus mercados y poder atender a los canales emergentes. Gastar más en programas de márketing en un entorno como ése no lleva a una mejora sostenida del rendimiento a largo plazo. No obstante, uno de los ingredientes de la mejor receta para alcanzar el éxito estratégico a largo plazo es que el gasto en márketing esté gestionado por organizaciones estratégicamente coordinadas.

Es interesante el hecho de que las tecnologías habilitantes, en sí mismas, no eran un inductor significativo ni del rendimiento a corto ni del rendimiento a largo plazo. Una vez más, esto confirma que el mejor *software* y las mejores infraestructuras no producen ninguna mejora salvo que esta infraestructura

CUADRO 3

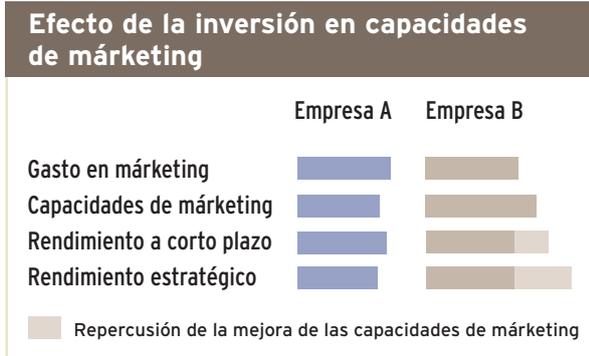


haya sido antecedida por un esfuerzo de configuración de la estrategia de márketing y los procesos, y de coordinación del departamento de márketing con las demás secciones de la organización. Sólo cuando se haya logrado esa coordinación, el incremento de gasto en el programa provocará una mejora significativa y sostenida a largo plazo del rendimiento, que quedará de manifiesto en la mejora de la satisfacción de los clientes, en las mayores tasas de crecimiento de ingresos consistentes y en el aumento del valor para el accionista.

### Casos prácticos

El cuadro 4 compara los resultados de dos empresas (A y B) que han participado en este estudio. Ambas calificaban de forma prácticamente idéntica su gasto en márketing (3,2). Sin embargo, la inversión de la empresa B en capacidades de márketing era sustancialmente mayor que la de la empresa A (3,6 frente a 3,0). La repercusión de esta diferencia en los resultados a corto y largo plazo demuestra el efecto de la inversión. Los resultados a corto plazo de la empresa B recibían una calificación de 3,8, frente al 3,1 de la empresa A. Más significativo era el resultado a largo plazo de la empresa B, que era del 4,5, frente al 3,0 de la empresa A. Claramente, la inversión en capacidades de márketing tiene un efecto multiplicador.

CUADRO 4



Recientemente se ha estudiado el caso de una importante empresa de tarjetas de crédito que tenía problemas porque la eficacia del programa de márketing estaba disminuyendo en todos los canales. Originalmente, el objetivo se centraba en diseñar un proceso más optimizado que perfeccionara las relaciones entre el márketing, el riesgo y las finanzas, puesto que la empresa tenía la impresión de que las interrupciones y suspensiones de los procesos eran la causa principal de esa pérdida de eficacia. Tras una investigación adicional, se descubrió que el problema subyacente era realmente la falta de coordinación estratégica, que estaba provocando la utilización de unos procesos exageradamente complejos. Éstos sometían a tensiones injustificadas tanto a las personas como a los sistemas, lo que conducía a un descenso generalizado de la eficacia. Después de lograr la coordinación estratégica, la eficacia de los programas de márketing mejoró, tal como se había previsto en el modelo de trabajo más inteligente debatido previamente.

### Algunas lecciones

**E**l estudio del efecto del márketing sobre los resultados empresariales ha establecido el cimiento de esta investigación actual y ha orientado en la dirección adecuada de tratar de establecer una conexión entre las acciones de márketing y los resultados de la empresa. No obstante, la orientación de “trabajar más” (gastar más para conseguir mejores resultados) de la investigación llevada a cabo pasaba por alto la relevancia de la destreza y las capacidades de márketing y, por tanto, subestimaba el rendimiento que las organizaciones

competentes extraen de su gasto en márketing. Los descubrimientos ponen de manifiesto que trabajar de manera más inteligente en la función de márketing es rentable y repercute directamente sobre los resultados tanto a corto como a largo plazo.

La estrategia de márketing y las capacidades de proceso son por sí mismas potentes inductoras de resultados a corto y a largo plazo. El gasto en márketing impulsa los logros a corto plazo. Es interesante destacar que la coordinación estratégica de las actividades de márketing y las operaciones es la base en la que se apoya el resultado estratégico a largo plazo. En presencia de tal coordinación es cuando el gasto en márketing resulta más productivo a la hora de crear valor a largo plazo.

Esta investigación es el primer paso en la elucidación del valor que las inversiones a largo plazo tienen en la creación de capacidades de márketing. Resulta difícil evaluar el efecto de estas inversiones en una única empresa. Esto se debe a que el efecto se extiende en un período de tiempo prolongado y a que es complicado aislar el efecto de las inversiones en capacidad del efecto del gasto en programas de márketing. En cualquier caso, los altos directivos tienen la necesidad de poder justificar estas inversiones esenciales para poder estar a la altura de los desafíos planteados por un mundo cada vez más competitivo. Esto va a plantear un formidable reto a los directores de márketing. □

«Eficiencia de la inversión en márketing». © American Marketing Association. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Marketing Management* con el título “Work Smarter”. Referencia n.º 3301.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20541 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)