

EL LADO DURO DEL MARKETING. LA RESPONSABILIDAD EN MARKETING Y LA FORMACIÓN EN LA PROFESIÓN

THE HARD SIDE OF MARKETING. RESPONSIBILITY IN MARKETING AND TRAINING IN PROFESSION

Javier Marcelo Gutiérrez Ballivián,
Universidad Católica Boliviana "San Pablo",
Director del Departamento de Ingeniería Comercial, jgutierrezb@gmail.com

RESUMEN

Los inversionistas y altos ejecutivos de las empresas están exigiendo a los responsables de marketing que demuestren la relación del gasto en actividades de marketing con los resultados y desempeño financiero de las empresas. Los profesionales en Marketing no son apegados a los números y no tienen, por lo común, desarrolladas amplias capacidades de análisis y competencias del área financiera lo que les dificulta esta tarea. Por otro lado, esto también tiene un efecto negativo en el área ya que se ha visto que continuamente viene perdiendo presupuesto y personal por la falta de capacidad de demostrar lo que algunos autores llaman la responsabilidad en marketing.

El desarrollo de estas y otras competencias esenciales se puede desarrollar de manera más idónea en la formación de los profesionales en marketing incorporando materias, temas y prácticas que complementen la formación de estos profesionales y desarrollen las habilidades requeridas.

PALABRAS CLAVE:

ROI, ROMI, EVAM, Retorno de las inversiones, Valor agregado en marketing, Responsabilidad en marketing, Métricas, Competencias, capacidad analítica.

ABSTRACT

Investors and senior executives of companies are demanding that marketing managers demonstrate the relationship of spending on marketing activities to the results and financial performance of companies. Marketing professionals are not attached to numbers and do not have, in general, developed extensive analytical skills and competencies in the financial area which makes this task difficult for them. On the other hand, this also has a negative effect in the area since it has been seen that it is continuously losing budget and personnel due to the lack of ability to demonstrate what some authors call the responsibility in marketing.

The development of these and other essential competences can develop in a more suitable way in the training of the professionals in marketing incorporating courses, subjects and practices that complement the formation of these professionals and develop the required skills.

KEYWORDS:

ROI, ROMI, EVAM, Return on Marketing Investment, Economic Value Added on Marketing, Marketing accountability, marketing metrics, competency, analytical capacity.

INTRODUCCIÓN

Generalmente damos por hecho que, si realizamos adecuadamente las actividades de nuestro plan de marketing y si somos efectivos en el desarrollo de la estrategia, el gasto de Marketing será, sin lugar a dudas una buena inversión.

El problema al que nos enfrentamos es determinar qué parte del gasto tuvo el desempeño esperado y qué parte no, como dijo John Wanamaker “Mitad del dinero que gasto en publicidad es desperdiciado, el problema es que no sé cuál mitad”.

El objetivo de las organizaciones es crecer de manera rentable y sostenible, incrementando así el valor de la empresa y generando un impacto en la sociedad. El rol de los directivos de Marketing hoy en día es crear los vehículos que permitan comprender, cuantificar y organizar el gasto en Marketing para ejercer una mayor responsabilidad del marketing.

Los altos ejecutivos de las empresas empiezan a cuestionar a los profesionales en Marketing pidiéndoles demuestren la relación entre el gasto en actividades de marketing y resultados financieros. Con el fin de cumplir esta demanda, los ejecutivos del área deben desarrollar mayores competencias en el área financiera y en análisis de información que les permita recuperar espacios perdidos en cuanto a presupuestos y personal.

El presente artículo analiza, principalmente, la incorporación de competencias financieras y analíticas en el currículum de grado de las carreras de Marketing a través de cursos y prácticas en áreas complementarias. Estas competencias son extensibles a posgrado para permitir a los actuales profesionales complementar su formación en estas áreas de negocios como son las finanzas y la economía.

Primeramente se describen y analizan los artículos más relacionados con la temática y se realiza una aproximación a las competencias que se pueden desarrollar por área para complementar la formación del profesional en marketing utilizando el estudio de contexto realizado para una carrera de grado, centrándose en el área de marketing. Seguidamente se analizan y describen los temas de formación que pueden ayudar a los profesionales en Marketing a desarrollar el conocimiento del área financiera, desarrollar capacidad analítica y otros mencionados como importantes por los autores estudiados.

RESULTADOS

No se puede gestionar lo que no se puede medir, lo que no puedo controlar. Una vez que ha pasado el tiempo en la que todos nos encantábamos con la magia del marketing y la creatividad de sus representantes, llegan tiempos en que los altos directivos de las empresas empiezan a cuestionar a los ejecutivos de marketing para que justifiquen el impacto y retorno que tienen los

gastos en marketing (Dominguez Doncel & Muñoz Vera, 2010).

Es un reto para los directivos del área vincular y medir el gasto con el retorno de la inversión, poder determinar cuánto va a ganar la empresa por cada dólar invertido en promoción, publicidad, medios digitales, etc. ¿Qué tipos de conocimientos y herramientas son necesarios para este cometido?

Sabemos que una empresa vale por su capacidad de generar flujos de efectivo y para valorarla financieramente, se cuantifican sus flujos futuros, estos serán mayores y por lo tanto la empresa valdrá más, en la medida que posea un mercado en crecimiento, y sea eficiente en su operación. Este crecimiento de mercado y la adecuación del producto se verán afectados por las estrategias y acciones de marketing que realice la empresa; estas deberán ser efectivas esperando que los resultados superen los costos de su implementación.

Uno de los activos más importantes que posee una empresa, al momento de valorarla, es el mercado que ha conquistado, el valor de su marca y la fidelidad de sus clientes. Estos son resultados de una actividad de marketing bien desarrollada en coordinación con otras áreas de la empresa, el punto aquí es determinar si la inversión en el desarrollo de esta relación con el cliente y el mercado, ha sido efectiva y rentable, para lo cual necesitamos métricas adecuadas.

Es evidente, sin embargo, la necesidad de definir métricas financieras para marketing conforme al lenguaje que utiliza la alta dirección, accionistas e inversionistas de empresas (Méndez Suárez & Estevez, 2016). Para ello es importante conocer el lenguaje adecuado de las finanzas y las razones utilizadas, así como los métodos preferidos por las grandes compañías. A los altos directivos de la empresa les es más familiar analizar cifras de los Estados Financieros en las que figuran ingresos por ventas, costos, margen bruto, neto y de donde puedan calcular ratios como el Retorno sobre el Patrimonio (ROE), Rotación de Inventario y otras para además compararlas con empresas similares o la industria.

Dos métricas que nos proponen estos autores son el ROMI (Return on Marketing Investment) y el EVAM (Economic Value Added on Marketing).

(1)

El índice nos presenta la rentabilidad de la inversión y nos muestra la rentabilidad de cada dólar invertido, en el caso de ser positivo será ganancia; en el caso de ser negativo representará una pérdida. Así si el ROMI es, por ejemplo 0,5 quiere decir que por cada dólar invertido hemos recibido 0,5 Dólares de ganancia o 50% de rentabilidad.

(2)

Este indicador es una adaptación del EVA financiero que mide el aporte de la inversión a la organización

(Méndez Suárez & Estevez, 2016).

Existen una gran cantidad de métricas que pueden ayudarnos a rastrear el desempeño de las actividades y estrategias de marketing; sin embargo, nos interesa especialmente la medición del retorno en la inversión en Marketing y las relacionadas al desempeño financiero de la empresa donde encontramos más vacíos en la literatura. Es así que el objetivo no es recopilar las métricas existentes ni evaluarlas; tampoco recurrir a la clasificación entre financieras y no financieras, estratégicas y operativas u otro tipo de ordenamiento.

En el ámbito del Social Media sucede algo similar, la falta de metodologías robustas para medir el impacto y retorno de la inversión deriva en el uso de estrategias que no son las más óptimas (Kumar, Bhaskaran, Mirchandani, & Shah, 2013).

También es importante considerar que no todas las actividades de marketing pueden ser relacionadas con el desempeño (Luke, 2013), existen actividades que apuntan a mejorar la percepción de la marca, lo cual tiene efectos en el largo plazo y no se pueden rastrear de manera directa.

En un artículo sobre el retorno a largo plazo de la publicidad televisiva (Wildner & Modenbach, 2015) calculan el ROI de la publicidad aislando el efecto de otras actividades promocionales y diferenciando los efectos a corto y largo plazo. Los resultados muestran un retorno en la inversión medido por el incremento de las ventas de 2,65 dólares por cada dólar invertido en publicidad televisiva en el largo plazo, pero en el corto plazo este incremento de las ventas es de solo 1,15 por cada dólar invertido.

Una de las conclusiones del artículo es que el efecto a largo plazo es mayor ya que la publicidad no sólo impulsa las compras, si no eleva la lealtad de la marca. Como este, existen algunos esfuerzos que cuantifican, mediante modelos econométricos, el impacto de ciertas actividades de marketing, el problema es que por lo general no son extrapolables y no miden el impacto financiero en la organización.

En una entrevista, Paul Matsen, Jefe de Comunicaciones y Marketing de Cleveland Clinic, mencionó que los ejecutivos de marketing deben dar cuentas y ser igualmente responsables de sus decisiones como son los encargados de las áreas de operaciones o finanzas, generando reportes trimestrales, si es posible, o con la frecuencia con la que se cuente con la información (MCNEAL, 2013). Matsen resalta cuatro categorías en las que realizan mediciones: reputación y conciencia de la marca, volumen y tráfico, comunicación del cuidado preventivo e involucramiento de su personal en esta actividad, por último, el desempeño interno de la división.

Como se puede ver, las mediciones no solamente deben cumplir un rol de evaluación de las actividades, sino

que deben ayudar a realizar un diagnóstico más profundo de las mismas. Es importante que provean información suficiente para corregir el rumbo de nuestra estrategia o adecuar las actividades de manera de lograr una mayor efectividad.

Las decisiones de inversión son muy importantes para mantener la competitividad del negocio, especialmente en entornos cambiantes y de riesgo. Estas inversiones deben estar orientadas hacia el cliente, para ofrecerle mayor valor que cualquier competidor, de manera que al mismo tiempo que adquirimos nuevos clientes, logramos una mejor relación con los mismos (Pecinova, 2011).

Algunos autores van más allá y propone redefinir el rol y el valor de las actividades de marketing ante el cambio de la forma de relacionarse con los clientes, dados los múltiples canales. Él mismo propone coordinar esfuerzos entre áreas para definir nuevas formas de medir el desempeño que optimice la estrategia de la empresa anteponiendo intereses de áreas particulares (KRAJICEK, 2013).

Las organizaciones reclaman responsabilidad en marketing, referido al manejo sistemático de los recursos y procesos para alcanzar ganancias mensurables en el retorno a la inversión en marketing y el incremento de la eficiencia del marketing, mantenido la calidad e incrementando el valor de la organización (Gaskill & Winzar, 2013). Los profesionales en marketing deben ser capaces de vincular las actividades de marketing con los resultados para lo cual son necesarias capacidades analíticas y financieras.

Clark, Abela y Ambler (como se citó en Gaskill, 2013) nos refieren que, si no se desarrollan ciertas habilidades financieras, analíticas, económicas en los profesionales de marketing y no se logra extender el uso de medidas económicas financieras en los directivos de marketing, esta área, tan importante dentro de la empresa, seguirá perdiendo poder e influencia. Actualmente la función de marketing pierde recursos y espacios especialmente en periodos de incertidumbre.

La falta de desarrollo de métricas financieras en marketing se puede deber a la falta de apego que tienen los profesionales en marketing a los números y la contabilidad. En un estudio realizado por Adam Gaskill y Hume Winzar (Gaskill & Winzar, 2013), en el que se entrevistaron a directivos financieros del sector tecnológico, se identificaron deficiencias en las competencias de los directivos de marketing en cinco áreas: conciencia financiera, capacidad de análisis, evaluación del retorno sobre la inversión, colaboración multi área y decisiones basadas en conocimiento de mercado.

No existen evidencias que muestren las competencias necesarias de los profesionales para lograr estas capacidades analíticas y financieras que lleven a la responsabilidad en marketing. Con el fin de realizar un

aporte en tratar de identificar el camino a seguir, nos guiaremos en el estudio realizado por Gaskill y Winzar (Gaskill & Winzar, 2013) además del estudio de contexto realizado por la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" (Gutiérrez Ballivián, 2015) para identificar las áreas de formación que pueden ayudar en el desarrollo de las competencias mencionadas.

Siguiendo el esquema del estudio (Gaskill & Winzar, 2013) el primer aspecto es la conciencia financiera, que se desarrolla al comprender el funcionamiento financiero dentro de la empresa; qué variables influyen en el desempeño financiero, la apropiación adecuada de costos, la diferencia entre gastos e inversión, el costo del dinero en el tiempo, niveles eficientes de activo circulante y como este influye en el costo, la valoración de activos reales, el costo de capital, las fuentes de financiamiento y su impacto en el valor de la empresa, el manejo de presupuestos, por mencionar los más importantes.

Estos conocimientos deben ser desarrollados en los estudiantes de la carrera de marketing en distintas materias del área financiera con el cuidado de integrar estos conocimientos al marketing, al costeo de productos, determinación de precio, costos de distribución y logística, etc.

Un segundo aspecto importante es la capacidad analítica entendida como la habilidad de conocer la realidad a mayor profundidad, comprender una realidad a través de la observación profunda y la comprensión de relaciones. Actualmente se pueden obtener una gran cantidad de información que necesita ser desmenuzada y analizada para obtener insumos para la toma de decisiones adecuadas que permitan incrementar el valor de la empresa.

El desarrollo de habilidades analíticas se obtiene dentro de varias disciplinas; pero vamos a centrarnos principalmente en las que tienen relación al área de negocios como ser la economía y las finanzas. El área económica dentro del currículum aborda aspectos que permiten desarrollar la capacidad analítica ya que se estudia cómo afectan distintas variables a un determinado resultado, por ejemplo, cómo la variación del precio, tiene impacto en el ingreso a través del análisis de la elasticidad-precio de la demanda. Dentro de esta rama también se estudia el impacto que tienen variables económicas como la inflación, tasa de interés y otros, sobre la economía y las empresas.

En materias financieras se analiza el efecto que tiene, en el valor de la empresa, las decisiones de inversión y financiamiento, además de que se realizan ejercicios de evaluación del desempeño económico financiero de la empresa mediante el análisis de los estados financieros y su comparación con otras industrias. En otros cursos, se analiza el valor y rentabilidad de activos financieros

y se valoran proyectos e inversiones en activos reales. Estas actividades son de profundo análisis y evaluación que permiten desarrollar capacidad analítica y conocimiento del área financiera.

Con respecto al tercer aspecto; la evaluación del retorno de la inversión, y como se mencionó antes, se han desarrollado medidas sobre el retorno, eficiencia, eficacia, de impacto, calidad, etc. Sin embargo, queda todavía camino por recorrer para desarrollar medidas más complejas que relacionan el gasto en marketing con el desempeño financiero de la empresa dando espacio para el desarrollo de investigaciones que propongan modelos de medición para industrias específicas.

El cuarto aspecto se refiere a la colaboración entre áreas dentro de la empresa. Esto inicialmente es posible de dos maneras: habiendo tenido la oportunidad de trabajar en varias áreas dentro de una empresa o teniendo una formación amplia que permita al profesional conocer y estudiar no solo al área de marketing sino también otras como ser operaciones, administración, contabilidad, finanzas, transporte, almacenes, producción, personal, etc.

En ambos casos, mediante la formación empírica o académica, es importante relacionar las actividades de cada área al marketing y tratar de identificar como las actividades de marketing influyen en cada una de estas áreas. Es necesario además desarrollar habilidades blandas: negociación, comunicación efectiva, autogestión, liderazgo, trabajo en equipo, para que el profesional en marketing pueda integrarse e interrelacionarse con personas que trabajan en otras áreas.

En el quinto aspecto, se encuentra la capacidad de toma de decisiones basada en el conocimiento de mercado. En el estudio de contexto realizado en la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" se identificó que las principales funciones del área de marketing de las organizaciones más grandes entrevistadas se centran en el análisis del mercado y del cliente; midiendo y evaluando esta información, se definían estrategias y acciones de marketing (Gutiérrez Ballivián, 2015). Muchas veces los directivos toman decisiones basadas en intuiciones y supuestos sobre aspectos importantes que reducen la efectividad y conducen a resultados por debajo del nivel óptimo.

DISCUSIÓN

La mayor parte de los autores citados en este artículo coinciden en que no existe un suficiente desarrollo de métricas que vinculen las actividades de marketing con el desempeño financiero de las empresas. Los autores que desarrollan métricas financieras como el ROI o ROMI realizan medidas muy puntuales del desempeño de una inversión y su impacto dejando de lado la visión global de la empresa y efectos en el desempeño financiero.

Otros autores han desarrollado modelos econométricos para medir el efecto del gasto aislando otras variables; sin embargo, los hallazgos no son extrapolables a otros sectores, por lo que se hace necesario replicar el ejercicio en empresas de otras industrias.

Con respecto al desarrollo de la responsabilidad del marketing se hace necesario que las universidades replanteen el currículum mediante la cual se forma a los profesionales en marketing con el fin de lograr en ellos un mejor manejo de conceptos financieros y económicos, así como el desarrollo de capacidades analíticas. Los profesionales en formación deben ser conscientes de que la profesión del marketing no está desligada de los números y que la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias deben estar respaldadas de un conocimiento profundo del mercado, conocimiento del cliente y sector en el que operan, así como de las necesidades y particularidades de las demás áreas de la empresa.

Se hace necesario además que las universidades trabajen de la mano de las empresas para realizar investigaciones y desarrollar modelos que permitan medir las relaciones entre las estrategias y actividades de marketing con el desempeño financiero de la empresa y la creación de valor.

Queda pendiente para futuras investigaciones profundizar en los cursos y prácticas que permiten desarrollar en los profesionales las competencias requeridas mencionadas en este artículo, definiendo las relaciones entre ciertas disciplinas y el desarrollo de capacidades, digamos, analíticas. Así mismo se deben desarrollar investigaciones que permitan a las empresas realizar pronósticos más acertados del impacto de las actividades de marketing, evaluar este impacto en las distintas áreas de la empresa, especialmente en el desempeño financiero, y como afecta esto al valor de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Domínguez Doncel, A., & Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC.
- Gaskill, A., & Winzar, H. (2013). The Capabilities of Accountable Marketing Practitioners: A Finance Perspective. *Journal of the Academy of Business Education*, 14, 50–69. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=101788604&lang=es&site=eds-live>
- Gutiérrez Ballivián, J. M. (2015). *Estudio de contexto para el rediseño curricular de la carrera de Ingeniería Comercial*. La Paz: Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.
- Krajčec, D. (2013). The ROI of Everything. *Marketing Insights*, 35(2), 8–9. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=89367130&lang=es&site=eds-live>
- Kumar, V., Bhaskaran, V., Mirchandani, R., & Shah, M. (2013). Creating a Measurable Social Media Marketing Strategy: Increasing the Value and ROI of Intangibles and Tangibles for Hokey Pokey. *Marketing Science*, 32(2), 194–212. <https://doi.org/10.1287/mksc.1120.0768>
- Luke, K. (2013). Measuring Marketing ROI. *Journal of Financial Planning*, 26(2), 19–21. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=85634430&lang=es&site=eds-live>
- McNeal, M. (2013). Rock your resources. *Marketing Health Services*, 33(1), 14–16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=86247480&lang=es&site=eds-live>
- Méndez Suárez, M., & Estevez, M. (2016). Cálculo del ROI de marketing en modelos de marketing mix, del ROMI, al valor creado del marketing para los accionistas EVAM. *Universia Business Review*, (52), 46–75. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N3.01>
- Wildner, R., & Modenbach, G. (2015). The Long-Term ROI of TV Advertising in a Digital World. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2015-0008>