

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS / 2



Sea cual sea la situación de la economía, *la única* forma efectiva y sostenida de sacar mayor rendimiento de nuestras comunicaciones publicitarias, en cualquier medio, es saber medir su eficacia en términos de resultados de negocio y luego optimizar la estrategia, la táctica, y la inversión publicitaria en base a lo aprendido. En este artículo (segundo de la serie dedicada a las estrategias de marketing para tiempos de crisis), Jorge Hayes, director general de Directmedia, agencia de medios especializada de ZenithOptimedia Group, sostiene que, ahora más que nunca, es necesario medir y entender la eficacia real de nuestra inversión en comunicación publicitaria, por difícil que parezca, antes de tomar decisiones para ahorrar costes que puedan agravar nuestros problemas en vez de solucionarlos.

[Jorge Hayes]

Cómo sacar más rendimiento de los medios



Jorge Hayes.

Todos conocemos la vulnerabilidad de los presupuestos de marketing en tiempos de crisis, ya que son gastos que se pueden recortar con relativa facilidad, y, además, siempre hay sospechas sobre su eficacia real en términos de generación de resultados de negocio a corto plazo —y en las crisis el corto plazo es el que se impone—.

Entre las inversiones de marketing, las inversiones en medios son especialmente

cuestionadas ya que suelen representar un volumen importante y su eficacia es especialmente difícil de medir en términos de su impacto directo en las ventas.

De hecho, en los dos últimos periodos de crisis, en 1993 la inversión en medios convencionales cayó un 4,6% cuando el PIB solo cayó el 1%, y un 3,2% en el año 2001 cuando ni siquiera dejó de crecer la actividad económica.

Sin embargo, hay varios estudios que demuestran que aquellas marcas que no recortan su inversión de marketing salen reforzadas de las crisis económicas, tanto a nivel de cuota de mercado como de rentabilidad de la empresa —lógico, si tenemos en cuenta que la mayoría de sus competidores tiende a reducir sus inversiones en marketing— pero,

siendo realista, hay pocos directores financieros o generales dispuestos a dejarse convencer por la estadística ajena a la hora de defender la salud actual de su cuenta de resultados.

Aceptamos entonces que en el año 2008, por no mirar más allá, la mayoría de los directores de marketing se verán presionados, si no obligados, a reducir sus inversiones en marketing, y especialmente en los medios. Entonces, surgen preguntas a las que siempre nos cuesta contestar: ¿qué recorto?, ¿cómo consigo evitar que las ventas bajen aún más?, ¿puedo permitirme el lujo de dedicar todo mi esfuerzo en conseguir resultados a corto plazo sin debilitar la marca a medio plazo?

Escenarios para afrontar una crisis

Os invito a comparar tres escenarios, con resultados muy diferentes, que ilustran posibles alternativas de actuación de una empresa que quiere afrontar la crisis, y las consecuencias dramáticas que se obtienen con distintos cambios de los niveles de inversión en marketing en cada una de ellas.

Suponemos que en el año 2007 (*pre-crisis*), una hipotética empresa tuvo unas ventas de 100 millones de euros, costes de 90 millones de euros, y beneficios de 10 millones de euros. Incluidos en los costes hay 20 millones de euros dedicados a marketing, una cifra que parece alta, pero un ratio de 20% de gastos de marketing sobre ventas no es nada excepcional para muchos sectores del mercado.

Podemos ver que cada euro invertido por la empresa en marketing generó 5 euros en ventas. Esta será nuestro *base case* (ver Tabla 1, *Escenario base*).

En 2008, surge la crisis y como medida de precaución, la compañía recorta su inversión en marketing un 20%, pasando de 20 millones de euros a 16 millones, para así intentar mantener sus beneficios. Asumimos que es un recorte lineal en todas las inversiones en marketing, ya que no hay sistemas de medición de eficacia y no hay forma objetiva de diferenciar las inversiones más productivas de las menos productivas para priorizar los recortes. Cierran el año con una caída del 4% en las ventas (ver Tabla 1, *Escenario A, Supervivencia*).

Destaquemos las consecuencias de estas decisiones:

- La empresa consiguió mantener su beneficio en 10 millones de euros, cumpliendo así su objetivo más importante.

- Cada euro invertido en marketing generó 6 euros en ventas: un 20% de aumento en eficacia que parece positivo, pero sin duda difícil de repetir el año siguiente.

- La empresa probablemente ha perdido cuota de mercado debido a la caída en ventas.

- En este escenario, el director financiero y el director de marketing están razonablemente contentos, ya que han sobrevivido y cumplido los objetivos del año, pero les preocupa el año siguiente.

Vamos a suponer en el siguiente escenario (ver B, *Defensivo*), en el que, antes de realizar recortes como medida

defensiva cara a la crisis, la empresa creó un sistema para medir la eficacia de sus inversiones en marketing, lo cual le hizo posible identificar y reducir las inversiones menos productivas, y potenciar las inversiones más productivas. Esto permitió rentabilizar la inversión en marketing y aunque se redujera de 20 millones a 16 millones, pudieron mantener las ventas en 100 millones.

Destaquemos las consecuencias de estas decisiones:

- La empresa consiguió aumentar el beneficio un 40%, pasando de 10 millones a 14 millones, un resultado muy positivo dadas las circunstancias.

- Cada euro invertido en marketing generó 6,25 euros en ventas: un 25% de aumento en eficacia debido a la optimización, que será constante en años futuros gracias a su sistema de medición de eficacia.

- La empresa ha mantenido, o incluso incrementado, su cuota de mercado por no haber bajado en ventas.

- En este escenario, tanto el director financiero como el director de marketing están muy contentos: han superado los objetivos y afrontan el nuevo año con más fuerza que la competencia, y con más recursos económicos para combatir los efectos de una crisis prolongada.

Por último, nos queda el Escenario C, *Agresivo*. Éste supone que el director de marketing fue capaz de convencer al director financiero, con la ayuda de su sistema de medición y predicción de eficacia, de que, lejos de recortar, deberían mantener la inversión en marketing en 20 millones.

Así consiguieron aumentar las ventas un 20% debido a la máxima optimización del presupuesto, donde cada inversión en medios o en otras acciones de marketing estuvo justificada por su rentabilidad.

Destaquemos las consecuencias:

En los dos últimos periodos de crisis, en 1993 la inversión en medios convencionales cayó un 4,6% cuando el PIB solo cayó el 1%, y lo hizo en un 3,2% en el año 2001 cuando ni siquiera dejó de crecer la actividad económica.



- La empresa consiguió triplicar el beneficio, pasando de 10 millones a 30 millones, un resultado espectacular que les permite asegurar su futuro.
- Cada euro invertido en marketing generó 6 euros en ventas. Un objetivo realista para el futuro sería seguir mejorando este ratio de retorno, debido a su nuevo sistema de medición de eficacia.
- Debido al incremento en ventas, habrán aumentado su cuota de mercado a expensas de competidores, que habrán recortado sus gastos de marketing.
- La salud de la marca no ha sufrido por una menor inversión en marketing.
- En este escenario, el director de marketing es el héroe, y el mejor amigo del director financiero, con quien comparte ahora un nuevo y poderoso lenguaje: *accountability*.

Estos escenarios pueden parecer simplistas (por ejemplo, no hemos variado el importe de los 70 millones en costes que no son de marketing en los distintos escenarios de ventas), pero pretenden dramatizar de forma clara y sencilla los resultados de tomar decisiones sobre inversiones en marketing con y sin el apoyo de un sistema de medición de eficacia.

Y puedo asegurar que los resultados no son exagerados. Según nuestra experiencia en Directmedia, basada en el análisis de resultados de negocio directamente atribuible a la comunicación publicitaria, es perfectamente posible conseguir mejoras del 20% – 25% en la

eficacia de las inversiones en medios optimizando distintas variables como el *mix* de medios, estacionalidad, selección de soportes, formatos y duraciones, franjas y días de semana activos, etcétera. en función de un análisis de los resultados de respuesta.

Solo nos queda hablar de *cómo* medir la eficacia.

Cómo medir la eficacia para mejorar el rendimiento de los medios

Es evidente que nuestra premisa en este artículo es que las comunicaciones publicitarias tienen (o deberían tener) un impacto directo y cuantificable en los resultados de negocio, además

de su función en la construcción de la marca, o de sus efectos indirectos por hacer que todo el *mix* de marketing funcione mejor. Será difícil de aislar y de medir este resultado directo, pero estamos obligados a hacerlo ya que las empresas serias ya no admiten inversiones no

La riqueza de la información y de los aprendizajes posibles con estas técnicas es enorme, y todo anunciante debería considerar incorporar mecanismos de respuesta directa en sus comunicaciones.

justificadas en términos de rentabilidad o ROI, y menos cuando los presupuestos de medios son importantes, y menos todavía en tiempos de crisis. Veamos a continuación distintos métodos para medir la eficacia, al alcance de cualquier empresa. Ningún método es perfecto, y lo mejor es una combinación de todos.

1. Relación publicidad / ventas

Es la forma más sencilla y más utilizada de intentar medir la eficacia publicitaria: se mide el pico que se produce en ventas coincidiendo con la actividad publicitaria (Ver gráfica 1) y se sacan ratios de ventas incrementales por dinero invertido en publicidad. El método más correcto es proyectar el volumen de ventas sin tener actividad publicitaria, y medir el incremento de ventas con publicidad, por dos razones:

- Si no hacemos ninguna publicidad, es razonable suponer que las ventas van a bajar en el tiempo (presión de la competencia, infidelidad creciente de los consumidores actuales de la marca, etcétera).
- Hay que tener en cuenta el efecto *arrastre* de la publicidad, que ayuda a las ventas post *pico*.

Casi todas las empresas tienen datos de ventas que les permiten

evaluar la eficacia publicitaria de esta forma, aunque es más fácil para aquellas cuya inversión en marketing está concentrada en medios, para evitar la *contaminación* de otras variables del mix de marketing.

Si la empresa dispone de una larga serie de datos históricos de ventas, en unidades de tiempo manejables (semanas o meses, por ejemplo) y tiene un *mix* de marketing o de medios complejo, la modelización econométrica es aconsejable. Permite entender y cuantificar no sólo el efecto de distintas variables en las ventas, sino predecir y optimizar los resultados de campañas futuras.

2. Relación publicidad / comportamiento del consumidor

Cada vez más empresas tienen la ventaja de poder medir directamente el efecto de la publicidad en el comportamiento a corto plazo del consumidor: son los anunciantes de respuesta directa o multicanal o de entorno digital, que utilizan los medios para captar clientes directamente (ING Direct, Línea Directa, Yoigo, Cofidis, CCC, Muchoviaje.com, etcétera) o para interactuar con ellos por distintos motivos.

El *tracking* de la eficacia de los medios es posible por distintas técnicas:

- Codificación de las inserciones / canales de respuesta (distintos números de teléfono, distintas claves SMS, herramientas de tracking digital, etcétera)
- Declaración del consumidor (cuestionario en la página web, preguntas en el *call centre*, etcétera)
- “*Matching* de respuestas con inserciones publicitarias por técnicas y herramientas estadísticas (nuestra herramienta Zoom Direct, por ejemplo).

La riqueza de la información y de los aprendizajes posibles con estas técnicas es enorme, y todo anunciante debería considerar incorporar mecanismos de respuesta directa en sus comunicaciones, aunque no sea de forma permanente, para conocer mejor su target real, y de dónde viene, y conseguir optimizar su estrategia de medios en consecuencia.

La riqueza de la información y de los aprendizajes posibles con estas técnicas es enorme, y todo anunciante debería considerar incorporar mecanismos de respuesta directa en sus comunicaciones, aunque no sea de forma permanente, para conocer mejor su target real, y de dónde viene, y conseguir optimizar su estrategia de medios en consecuencia.

3. Otras formas de medir

Siempre tenemos la opción de preguntar a nuestros clientes cómo nos conocieron, y que les influyó, y cuándo, para comprar o consumir nuestros productos y servicios. Si la empresa tiene transacciones directas con sus clientes (un banco, una compañía de seguros, una compañía de telecomunicaciones, etcétera) es muy fácil poder identificar a sus nuevos clientes y determinar su origen: sólo tiene que llamarles o enviarles un e-mail o un cuestionario por correo.

Otras empresas que no tienen relación directa con sus consumidores pueden utilizar la web o el telemarketing para localizar y encuestar a sus clientes, de forma continua, o por olas.

Tabla 1 / Diferentes respuestas ante una crisis

	AÑO NORMAL	AÑO CRISIS	AÑO CRISIS	AÑO CRISIS
	BASE CASE	OPCIÓN A “Supervivencia”	OPCIÓN B “Defensivo”	OPCIÓN C “Agresivo”
VENTAS (millones €)	100	96 -4%	100 -0%	120 +20%
COSTES (millones €)				
Marketing	20	16 -20%	16 -20%	20 -0%
Otros	70	70	70	70
BENEFICIO (millones €)	10	10	14 +40%	30 +300%

Continúa en página 28

