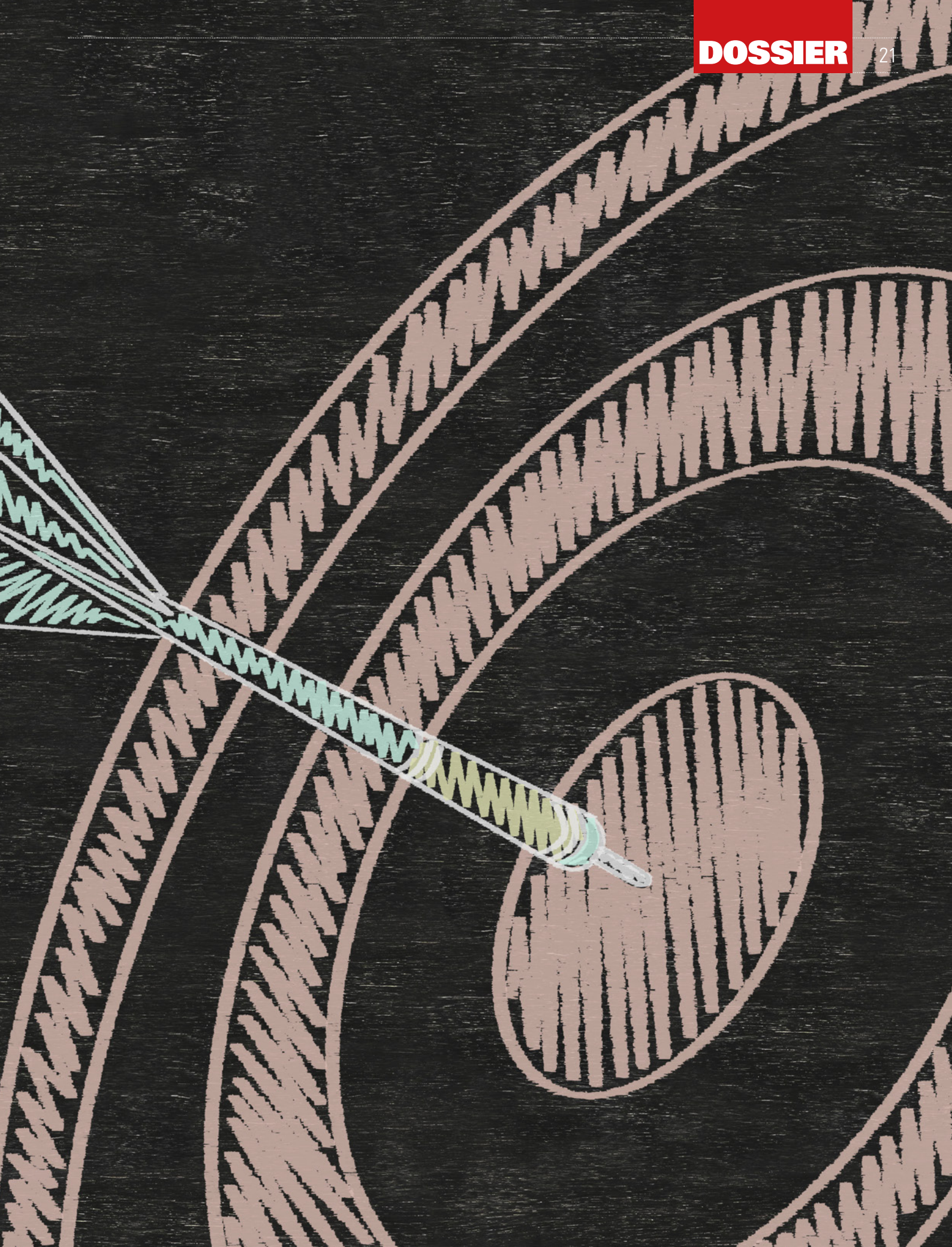
DAR EN EL BLANCO:
el valor de la experimentación para conseguir el mejor ROI

Las acciones y campañas de márketing deben seguirse en su implementación, pero también reformularse según la evolución que muestren. Es un paso no solo importante, sino muy necesario para asegurar su rentabilidad. Hablamos del valor de la experimentación: testar campañas y productos sobre 'targets' definidos para disponer de resultados que nos indiquen si es necesario o no que reorientemos una determinada acción antes de que esta finalice. Se trata de monitorizar, en suma, nuestras iniciativas para conocer su evolución y su rendimiento, en especial, para determinar su ROI

León Ezcurra
Director de Act 2Lead y profesor invitado en ESIC Business & Marketing School

Globalización de los mercados, revolución tecnológica, orientación decidida de las empresas hacia la rentabilidad y el beneficio, cambios en el consumidor y en sus decisiones de compra... Y a esto sumemos la larga crisis económica. El riesgo unido a la incertidumbre puede costar muy caro. ¿Cuál es la reacción habitual? La huida hacia delante: aceptamos una determinada solución no porque se haya demostrado que sea la mejor, sino porque hemos dado por supuesto que es la mejor. Un grave error que, en márketing, puede afectar, y mucho, al retorno de la inversión que esperamos.

Cuesta poco darse cuenta de que, en este contexto cada vez más dinámico y complejo, competir con éxito y hacer que las empresas sean sostenibles en el tiempo pasa por un mejor entendimiento del mercado y ➤➤➤



Los test, un amplio abanico de soluciones

Cada sector, cada empresa y cada producto o servicio son diferentes y necesitan, pues, soluciones de ensayo y de experimentación comercial específicas. Desde soluciones de carácter altamente científico (por ejemplo, los test ciegos de producto en laboratorios) hasta las "aproximaciones DIY" (sin ir más lejos, el uso de las redes sociales para recibir retroalimentación de los clientes), hemos de ser conscientes del alcance y limitaciones de cada tipo de test. Pruebas en laboratorio o sobre el terreno, diseño antes y después de la exposición a la variable dependiente, solo antes o solo después, con o sin grupo de control, con un solo producto o con dos, con o sin módulo comparativo, etc. El surtido de opciones es amplio, y hay que valorar cuál es el acercamiento que mejor se ajusta a nuestros objetivos, exigencias metodológicas y disponibilidades temporales y monetarias.

➤➤➤ del entorno en el que se mueven. Así las cosas, el márketing debe convertirse en una disciplina de máxima relevancia dentro de la empresa, pero ha de ser un márketing de base científica, que se nutra de datos cuantitativos para la generación del conocimiento del mercado y de su inteligencia competitiva.

El tejido empresarial de nuestro país sigue respaldándose en la "tradicional" intuición o experiencia a la hora de tomar muchas de las decisiones de mercado y muestra aún un cierto desafecto hacia el "número". Se trata de un desamor por los datos que, en lo que al márketing se refiere, se da igualmente en el desarrollo de campañas publicitarias o de actividades promocionales y en la fase previa al lanzamiento de productos y servicios, e incluso cuando ya estamos en el mercado. A título de reflexión crítica: ¿llevamos a cabo pruebas piloto antes de poner todos los recursos de la acción de márketing en juego? Y, tan importante como lo anterior, ¿hacemos un seguimiento de nuestras acciones de márketing y corregimos el rumbo de las mismas a partir de los resultados observados?

La cuestión que surge es cómo afecta al ROI de nuestras acciones de márketing el hecho de no adaptar nuestros planes iniciales en función de los resultados producto de un testeo. Y, en último término, pues, cómo afecta a la rentabilidad y sostenibilidad de nuestra empresa. Los nuevos tiempos obligan a cambiar nuestra forma de proceder. Se requiere una actitud más flexible y proactiva de nuestro márketing, ensayando continuamente nuevas fórmulas de acercamiento al mercado y de medición constante de su efectividad. En suma, se requiere conocer e identificar los métodos y herramientas de testeo y comprobación que existen para aplicar en cada situación. Desde hace años, las empresas más avanzadas del mundo (Google, Amazon, Microsoft...) realizan cientos de test cada año para tomar mejores decisiones y multiplicar los resultados de sus iniciativas.

Para entender cómo nos ayuda la experimentación comercial y la medición de sus resultados en la mejora de nuestro ROI de márketing, lo primero es saber en qué consiste esta disciplina de investigación. Se trata de una serie de técnicas diseñadas para estudiar a un segmento de consumidores respecto a ideas, productos, servicios y comunicaciones preferiblemente antes, pero también durante y después, de su lanzamiento al mercado general. La investigación comercial implica la creación de una situación controlada para que el investigador pueda manipular una o más variables, manteniendo las demás constantes, y medir los efectos resultantes.

DADA LA RELEVANCIA DEL ESFUERZO INVERSOR PARA LOS ANUNCIANTES, LAS EMPRESAS DEMANDAN HERRAMIENTAS QUE MIDAN LA EFECTIVIDAD DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA, RELACIONANDO GRP CON IMPACTO Y EFECTIVIDAD DE LA CAMPAÑA O EL ANUNCIO

ALGUNOS EJEMPLOS

Campos como el márketing en punto de venta, el márketing relacional y la publicidad

convencional, así como todo el nuevo mundo del márketing en Internet, son territorios de máximo potencial para la experimentación comercial y aplicación de acciones adaptativas:

► **Actividades de *trade marketing* y su impacto a la hora de decantar decisiones de compra en el punto de venta.** Las grandes empresas de bienes de consumo masivo (FMCG, por sus siglas en inglés, *fast moving consumer goods*) gastan enormes cantidades de dinero para optimizar su presencia en las tiendas, dedicando parte de este gasto a la medición de la ejecución de estas actividades y a su corrección. Con los sistemas de información existentes en las grandes empresas (soluciones de *business intelligence* que integran métricas operativas, financieras y de los clientes), las oportunidades de ejecutar acciones en punto de venta y de saber con inmediatez si estas han funcionado se multiplican.

► **Márketing relacional.** En el lado menos glamuroso de la relación, muchas veces, las acciones y el seguimiento de sus resultados se encaminan no a construir relación, sino a evitar que esta se rompa. En el caso de los operadores de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), planes dirigidos a la retención de clientes o reducción del *churn* (tasa de cancelación de clientes) son claves para su supervivencia. Dados los elevados costes de adquisición de un cliente nuevo en un mercado maduro, las empresas ponen el foco en conseguir reducir el porcentaje de abandono de su clientela, lo que incide directamente en su cuenta de resultados. Se entiende por qué estas empresas desarrollan poderosos modelos predictivos del *churn* que les permiten adelantarse y reaccionar ante el riesgo de abandono a tiempo, poniendo en marcha acciones de cortafuego (descuentos u ofertas *in extremis*) que reduzcan y minimicen este riesgo, en particular entre sus clientes de más valor. Estas iniciativas se miden de manera sistemática, ➤➤➤

TABLA

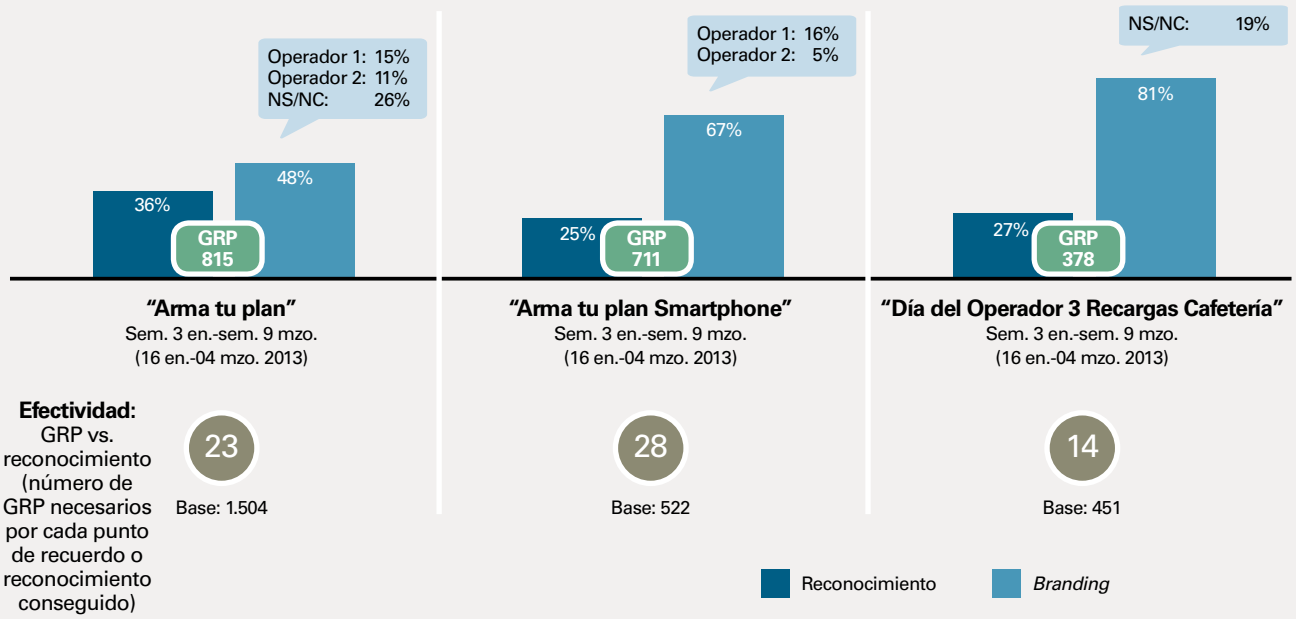
EJEMPLO DEL EFECTO DE DOS CAMPAÑAS DE RETENCIÓN EN DOS GRUPOS IGUALES DE CLIENTES Y SU EFECTO MONETARIO ("DATOS SIMULADOS")

	Grupo A. Campaña "Regalo 100 puntos"		Grupo B. Campaña "Descuento 5 euros"	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
% retención conseguido	80%		90%	
Clientes	1.000	800	1.000	900
Ventas mensuales (promedio)	200 €	200 €	200 €	200 €
Total ventas	200.000 €	160.000 €	200.000 €	180.000 €
Coste del servicio (20%)	40.000 €	32.000 €	40.000 €	36.000 €
Coste de retención (5%)	10.000 €	8.000 €	10.000 €	9.000 €
Beneficio	150.000 €	120.000 €	150.000 €	135.000 €

Conclusión: si los costes del servicio y de retención se mantienen constantes, observamos que la campaña dirigida al grupo B ha reportado un 13% más de beneficio, así que, en adelante, será la campaña a implementar en los dos grupos.

FIGURA

EJEMPLO DE MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE TRES ANUNCIOS DE UN OPERADOR DE TELEFONÍA EN UNA SEMANA CONCRETA ("DATOS SIMULADOS")



Las cifras mostradas en este ejemplo son el resultado de un *tracking* de publicidad mediante entrevistas personales a la población general. Los datos (Operador 1, Operador 2...) que encabezan esta figura se refieren al porcentaje de entrevistados que, reconociendo el anuncio que se les muestra, confunden el nombre del operador o no lo recuerdan (NS/NC).

Conclusión: asumiendo que los tres anuncios llevan el mismo tiempo "en el aire", el anuncio "Día del Operador 3 Recargas Cafetería" demuestra ser el más efectivo, ya que ha necesitado 14 GRP por cada punto de reconocimiento del mismo, siendo además el que mejor identifica la marca detrás del anuncio. La cuestión es estudiar el plan de medios y la creatividad de los tres anuncios para replicar aquello que ha demostrado ser más efectivo.

➤➤➤ y reorientan según se alcancen o no las metas puntuales establecidas (ver **tabla**).

➤ **Publicidad convencional.** Imaginemos ahora una campaña de publicidad en medios masivos con un plan en el que la inversión se reparta entre diferentes medios, canales, zonas geográficas, fechas y franjas horarias. Dada la relevancia del esfuerzo inversor para los anunciantes, las empresas demandan herramientas que midan la efectividad de la inversión publicitaria, relacionando *Gross Rating Points* (GRP) con impacto (en particular, *top of mind*) y efectividad (movilización actitudinal) de la campaña o el anuncio. La medición se lleva a cabo a través de los clásicos *trackings* de publicidad, que informan de ma-

nera continua sobre los efectos de la campaña en un período determinado y que también permiten redefinir el plan de medios. Y, llegado el caso, también diferentes creatividades de una misma campaña (ver **figura**).

► **Márketing online.** La aplicación de experimentos y su medición en un entorno online permiten que los testeos se realicen de manera muy controlada y que sus resultados se traduzcan con inmediatez en nuevas acciones. Considerando las campañas de e-mailing, por ejemplo, se pueden realizar pruebas experimentales teniendo en cuenta diferentes parámetros: línea del asunto, contenido, mensajes de llamada a la acción, ofertas incluidas en el e-mail, imágenes o personalización. Un ejemplo práctico: podemos dividir a un grupo aleatorio de nuestros clientes en dos mitades, grupo A y grupo B. A continuación diseñamos un e-mail diferente para cada grupo, enfocándonos en un elemento concreto en cada caso. Así, un e-mail podría contener la línea del asunto con una llamada a la acción, mientras que el otro tendría la línea de asunto con un mensaje estándar. O podríamos preparar un contenido megapersonalizado (nombre de pila y georreferenciación relevante) para el e-mail A y utilizar un tono más institucional o corporativo en el email enviado al grupo B. Tras la campaña tocaría computar para cada grupo el número de usuarios que habrían respondido a los diferentes elementos de la misma, vía métricas como *clicks-throughs*, tasas de conversión, etc. Con ello obtendríamos una fotografía inmediata y clara de cómo nuestros clientes responden ante ciertos detonadores y cómo abordar las próximas campañas de e-mailing, incluyendo aquellas palancas que demostrasen ser más valiosas y contribuyesen a un mayor retorno de nuestra inversión.

Errar es de sabios, sí, pero, al pensar en la complejidad creciente de los mercados, cada vez nos podemos permitir menos el lujo de fallar. Y más aún pudiendo evitarlo. No es posible seguir huyendo hacia delante. La experimentación comercial y el seguimiento y medición de las acciones de márketing no garantizan que siempre vayamos a tener éxito en lo que hacemos, pero sí nos van a ayudar a minimizar el riesgo de equivocarnos antes de que sea demasiado tarde. Y van a permitirnos reducir al máximo las actividades que no nos funcionan, así como reconducir aquellas situaciones que se desvían de las previsiones y que afectan negativamente a los resultados. ■

"Dar en el blanco: el valor de la experimentación para conseguir el mejor ROI". © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Los experimentos más ingeniosos

- **La magia del número 9.** Walmart, líder mundial de distribución, ama este número. Tras realizar 8 estudios entre 1987 y 2004, concluyó que los precios terminados en 9 disparaban las ventas hasta un 24% de promedio cuando las comparaban con las ventas de esos mismos productos con precios próximos a este número.
- **Mejor tres opciones.** William Poundstone, en su libro *Priceless*, recoge un experimento en el que exhibe cervezas a distintos precios para demostrar que al consumidor le es más fácil elegir cuando tiene que optar entre tres opciones que entre dos y que suele preferir la alternativa central. A este respecto, en una primera prueba se pidió a una muestra representativa de consumidores que eligiesen entre dos cervezas, una a 2,5 dólares y la otra a 1,8 dólares. El 80% eligió la más cara. En una segunda prueba se introdujo una tercera variante, esta vez una más barata, de 1,6 dólares. En esta ocasión, el 80% de los participantes eligió la opción central, mientras que el resto optaba por la de precio más alto. ¿Su recomendación? Sitúa el producto que quieres vender entre otras dos alternativas, una más cara y otra más barata.
- **La idea de Heineken.** Con el fin de conocer cómo la relevancia o calidad de la música de un DJ puede afectar a los hábitos de consumo de las personas de una discoteca (variable dependiente), la marca de cervezas decidió realizar un experimento muy esclarecedor: en dos noches diferentes, y con la misma cantidad de personas en el lugar, Heineken invitó a un local a que contratara, el primer día, a un DJ de poca relevancia, y el segundo, a un DJ destacado, en este caso, a Armin van Buuren. Cambiando únicamente la variable DJ (variable independiente), se quería contabilizar cuántas bebidas alcohólicas se consumían en la misma franja horaria. Los resultados fueron de lo más curioso y confirmaron las sospechas de la marca. El día que Van Buuren tocó, se vendió un 41% menos de bebidas alcohólicas, llegando a la conclusión de que un DJ renombrado puede hacer que el usuario baile más y, sin embargo, beba mucho menos.