

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA TIEMPOS DE CRISIS**



Tan importante como es el salpicadero de un coche para un conductor, debería ser el *salpicadero de marketing* (*dashboard* o panel de control) para el director de marketing y/o el director general de una empresa... En particular, en *situaciones de peligro*. Macarena Estévez, fundadora de la consultora Conento, habla de estos instrumentos de gestión de marketing y su utilidad en todo momento pero, especialmente, cuando los cambios del mercado son tan importantes que es necesario tomar decisiones fundamentadas.

[ Macarena Estévez ]

# 'Dashboards' inteligentes: la mejor defensa ante la crisis



Macarena Estévez.

Un panel de control de marketing es una visualización organizada de las principales métricas que indican el funcionamiento de una empresa mediante el uso de una tecnología amigosa que facilite la lectura de los datos.

Con herramientas como éstas, los directivos de las empresas pueden, en primer lugar, tener un rápido acceso a diferentes variables de diagnóstico (ventas, cuota de mercado, notoriedad de marca, notoriedad publicitaria, etcétera). En segundo lugar, cruzarlas en cada caso con aquellas métricas que sean determinantes (KPIs, medidas de eficacia, etcétera). Y, por último, bajar a todo el detalle que se desee (regionalización, unidades de negocio, canales, etcétera).

**Puntos clave**

Ahora bien, no se trata simplemente de juntar datos y tecnología. Un buen *dashboard* de marketing necesita de mucho trabajo previo y grandes dosis de inteligencia estratégica. Se pueden sintetizar en cinco los puntos clave que ayudarán a garantizar el éxito de una herramienta de este tipo.

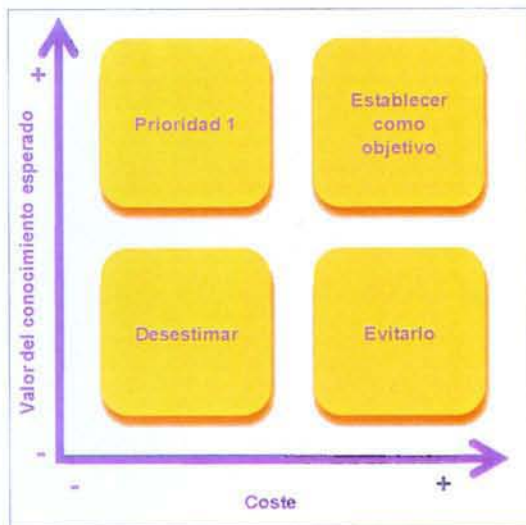
**No se trata simplemente de juntar datos y tecnología. Un buen 'dashboard' de marketing necesita de mucho trabajo previo y grandes dosis de inteligencia estratégica.**

1. Por una parte, es necesario tener claro el papel del área de marketing dentro de la organización, ya que el *dashboard*

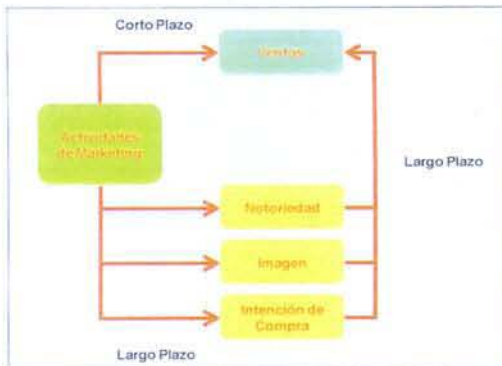
deberá adaptarse a cada área en particular. Por ejemplo, se puede desarrollar un *dashboard* con visión directiva, destinado al control por parte de la dirección, o un *dashboard* más ejecutivo, destinado al uso en el día a día por parte de los *brand managers*. Además, el uso de este tipo de herramienta no es sencillo y será necesario llevar a cabo una formación interna.

2. También es necesario tener el *conocimiento suficiente para identificar las métricas clave*. Sorprende conocer las cantidades ingentes de datos de que disponen las compañías: datos internos, datos externos, estudios contratados, experiencia... Todos ellos a la espera de ser convertidos en *conocimiento*. Pasar de los datos al conocimiento requiere un proceso de transformación. En este punto nos beneficiaremos si hemos llegado de forma consensuada a una definición clara del papel del área de marketing dentro de la compañía.

Ante la pregunta clave: "¿qué necesitamos conocer para medir la salud y la eficacia del área de marketing?", ya habremos establecido con anterioridad qué entendemos por eficacia en este contexto. Una vez establecida la lista de preguntas e indicadores, deberemos comprobar que podemos encontrar la información necesaria dentro de la organización. Sin embargo, en muchos casos hay preguntas a las que no se puede responder con los datos disponibles: ¿Qué hacer en estas situaciones? ¿Comprar nuevos datos? ¿Realizar investigaciones *ad hoc*? No siempre va a merecer la pena. Deberemos tener en cuenta el coste de conseguir la información vs. el valor y la importancia de la misma (Ver gráfico *Coste x valor del conocimiento esperado*).



3. Darle un *enfoque financiero centrado en resultados hasta a largo plazo como a corto*. La obsesión que existe hoy en día en las empresas por medir el retorno de las acciones de marketing nos está llevando en muchos casos a una visión cortoplacista que puede desembocar en un conocimiento erróneo. Como mostramos en el esquema, si bien es cierto que algunas acciones de marketing tienen efectos inmediatos en las ventas de un producto (promociones, por ejemplo), no lo es menos que otras puedan tener una agregación de efectos en el tiempo que no se notan de forma tan inmediata (publicidad de marca, por ejemplo). Ésta es quizás una de las partes más complejas desde un punto de vista científico. La mayoría de métodos estadísticos que se utilizan para medir los resultados de las estrategias de marketing están muy centrados en el corto plazo y son pocas las técnicas para medir el largo plazo. Pero se puede hacer.



4. Complementando un poco el punto 3, es muy importante que *el dashboard incluya valores de marca*. Es evidente que va a existir una alta correlación entre el *top of mind* y las ventas de un producto, pero no será tan clara la correlación entre las ventas y las variables de imagen de marca, y nos va a interesar medir las aportaciones del marketing en ambos casos.

5. Por último, será importante que la herramienta tenga una *interface atractiva y fácil de usar*. Y esto tampoco es sencillo. Son tantas las variables y los datos que se manejan en el día a día de un departamento de marketing que es difícil sintetizarlo sin perder detalles importantes. Una buena interfaz deberá:

- a) estar organizada de forma que las empresas reconozcan a su propia compañía reflejada en la pantalla. Por eso este tipo de herramientas nunca debería de venderse como un *software* estándar.
- b) tiene que ser simple, pero a la vez completa. Si un miembro de un departamento de la compañía echa de menos algo que para él es clave, la tirará por la borda.
- c) la forma de navegar ha de ser lógica y, por lo tanto, fácil para cualquiera que entre.
- d) los usuarios tienen que entender qué es lo que se mide y se presenta, y tienen que sentir que les es útil.
- e) en definitiva, los usuarios tienen que *usar el dashboard*.

Además, podríamos incluir un sexto punto: el *dashboard*, para ser útil, y más en tiempos de crisis, en los que la capacidad de reaccionar a tiempo puede ser fundamental, debe estar al día y reflejar la información más reciente. Este punto es también uno de los más complicados debido a la necesidad de disponer de datos provenientes de fuentes, algunas de las cuales (por ejemplo los datos de inversión en otros medios distintos de la televisión) tardan más de un mes en estar preparadas.

Todos estos puntos tienen que ser trabajados con *cariño*, entendiendo como tal el hecho de que no se trata de fabricar un *software* al por mayor, sino una herramienta a la medida de una situación y de una empresa, únicas en cada caso que se analice y trate.

En tiempos de crisis este tipo de herramientas puede ayudar a anticiparse y a evaluar los riesgos que determinadas acciones pueden ocasionar. No es fácil, pues en situaciones como éstas las relaciones causa-efecto entre distintas variables son diferentes de lo habitual. Pero es mejor tener esto que no tener nada, desde luego.

#### Leche

Por poner un ejemplo que todos entendamos, imaginemos que tenemos un *dashboard* desarrollado para una empresa fabricante de leche. El usuario quiere preparar un par de escenarios para el año 2009, de forma que le ayuden a decidir qué inversión hacer en publicidad. Lo primero que hace es ver su serie de ventas y qué fue lo que hizo que las ventas en 2008 cayeran un 2%. El *dashboard* dispone de un área con los resultados de los modelos econométricos en la que aparece cuantificada la *razón*: la crisis se empezó a notar en las ventas en octubre de 2007 y es la causa de la bajada del 2%. "Hummmmm", piensa el usuario, "¿y qué irá a pasar en 2009 con esta variable?".

Evidentemente: nadie lo sabe. Así que se trata de construir posibles escenarios (Ver gráfico *Recuperación de la crisis*). Se va a la zona de predicción de la herramienta y comienza a construir dos escenarios: uno donde la crisis se mantiene y otro donde la crisis se recupera lentamente a partir del segundo semestre del año. El resto de variables de marketing, a excepción de la publicidad, las tiene claras y las introduce en la herramienta. Por último, regresa a la zona donde están los datos de la categoría y analiza las ventas y las acciones de marketing de sus dos principales competidores. También aquí tiene que hacer un par de supuestos. Los prepara y los introduce en la zona de predicción. Ya está todo listo para empezar a meter la publicidad. Se va a la zona de inversiones óptimas para anotar las recomendaciones de inversión que le da la herramienta para cada medio. Y regresa a la zona de predicción, donde podrá ir viendo cuáles serán las cuentas el año que viene según las diferentes acciones de marketing, dentro de los diferentes escenarios económicos y de acción de sus competidores.

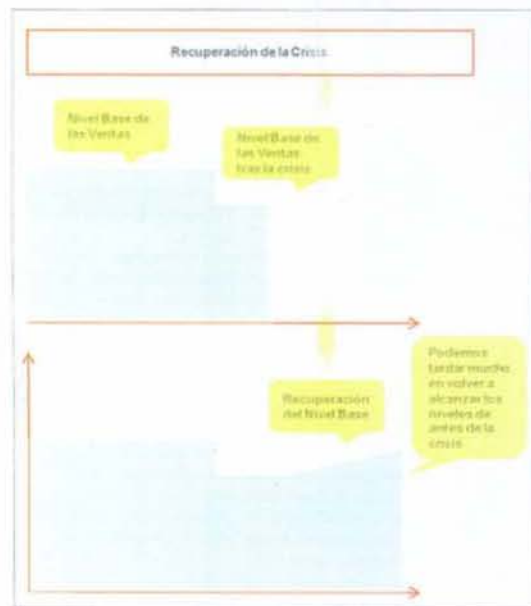
Evidentemente, nos movemos en un entorno de incertidumbre, y la probabilidad de acierto no va a ser del 100%, pero este tipo de herramientas nos van a permitir construir escenarios y establecer hipótesis de una manera sencilla y eficaz.

#### Resumen

Como resumen de lo dicho, el objetivo final de un panel de control de marketing es hacer crecer el conocimiento dentro de una organización, poner luz en cuestiones que antes estaban poco claras, y mejorar la velocidad y la calidad en la toma de decisiones (lo que puede ser de gran ayuda en situaciones de crisis). Para ello será importante:

- 1) medir lo que se debe y no sólo lo que se puede
- 2) tener una visión clara de qué es lo que se quiere conocer y cómo vamos a llegar hasta ahí
- 3) elegir aquellas variables que sean realmente predictivas y sirvan para hacer un diagnóstico
- 4) tener siempre en mente la necesidad de dar respuestas con carácter financiero,
- 5) implicar a todas las partes importantes de la compañía, sin olvidarnos del largo plazo ni de las variables de marca
- 6) hacerlo a través de una tecnología que permita *enganchar* al usuario y hacerle la vida profesional más fácil.

**El objetivo final de un panel de control de marketing es hacer crecer el conocimiento dentro de una organización, poner luz en cuestiones que antes estaban poco claras, y mejorar la velocidad y la calidad en la toma de decisiones.**



Macarena Estévez  
Fundadora y máxima responsable de Conento, empresa dedicada a la consultoría Analítica de Marketing.