

MARKETING METRICS, UN ESTUDIO EMPIRICO DE FACTORES Y NIVEL DE USABILIDAD

ABSTRACT

This article presents the main findings of the First Metrics Marketing Study that was developed in Chile between august and november 2016. A set of variables (different types of metrics) is proposed in order to determine how they can influence in the Marketing ROI: (i) customer metrics; (ii) market metrics, (iii) marketing mix metrics, (iv) sales metrics, (v) digital metrics and (vi) financial metrics. We discuss the implications of these findings for theory and practice, as well as the main limitations. Finally, the study offers recommendations for future research in the field of marketing metrics.

Keywords: Marketing, Metrics, Strategy

INTRODUCCIÓN

La necesidad de medir la contribución que realiza el campo del marketing a los objetivos de la organización, se ha transformado en los últimos años, en un aspecto relevante. Procurar no solo una mejor asignación de los recursos, si no también poder gestionar y mejorar la aproximación estratégica de la empresa en favor de sus clientes, es sin duda un tema prioritario para las compañías que participan regularmente en contextos de complejidad competitiva (Davis, 2013).

*“Los indicadores financieros no alcanzan, son tardíos, necesitamos indicadores que nos avisen a tiempo, si se cumplirá o no, la estrategia del negocio”*ⁱ. Probablemente, la solución a este problema debemos buscarlo en las cadenas de relaciones que enlazan las actividades de marketing con los resultados clave del negocio. El conocimiento y uso de las métricas del marketing permiten el análisis necesario para inferir la real contribución del marketing a los resultados del negocio. En razón de lo anterior, y con el propósito de realizar una primera exploración respecto al uso de las métricas de marketing en el mundo empresarial chileno, se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2016, la investigación denominada: “1° Estudio de Marketing Metrics en Chile”. Dicho estudio contó con la colaboración de diversas asociaciones industriales chilenasⁱⁱ así como con el apoyo de fuentes técnicas vinculadas a la Universidad de Virginia.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Hoy en día las organizaciones necesitan conocer en forma detallada el valor que reportan las acciones de marketing y la capacidad de estas para impactar positivamente en los clientes y en los resultados. Es por esto que el uso de las métricas de marketing se ha transformado en una herramienta colaborativa que permite evaluar la efectividad del marketing así como proponer mejoras para el mejor uso de planes y estrategias (Ling-ye, 2010). Se estima que las empresas que hacen un adecuado uso de las métricas del marketing (selección e interpretación), a partir de un proceso eficiente de análisis del marketing, exhiben incrementos no poco significativos en sus resultados. No es poca la literatura que señala que el desempeño financiero de las empresas se

potencia y robustece cuando la estrategia de la empresa es respaldada con el uso de las métricas del marketing.

En los años ochenta la medición de la cuota de mercado fue utilizada como un indicador de flujo de caja y rentabilidad (Hart, 2003) en tanto que durante lo década siguiente las métricas no financieras vinculadas, tales como el *Brand Equity* y *El Share of Wallet* (Loveman, 1998) cobraron mayor relevancia al momento de medir el impacto del marketing en las ventas de la empresa. De manera similar, el estudio de Ittner y Larcker (1998), encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el uso de métricas de mercado (*Market Share, Relative Market Share, Market Concentration Metrics*) y el rendimiento futuro de la empresa. Por otra parte, Clark (1999), explica como las métricas financieras tradicionales (*Marginal Rate of Contribution, Return on Sales, Return on Assets, Return on Capital, Ebitda, VAN, TIR*) han ido dando paso a las métricas de proceso del marketing, como estimadores más adecuados de los resultados financieros de las empresas. Desde otra perspectiva, Gupman y Zeitmal (2004) intentaron demostrar la relación existente entre el uso de las métricas de clientes (*Customer Satisfaction, Customer Equity y Customer Lifetime Value*) y el desempeño de la empresa, en tanto que Anderson, Fornell y Mazranchevyl (2004), realizando un trabajo con 200 empresas del 500 Fortune, pertenecientes a 40 industrias diferentes, consiguieron establecer la existencia de una relación significativa entre empresas que enfatizan prioritariamente el uso de las métricas de clientes con incrementos en la valoración financiera promedio de las mismas. En similar dirección el estudio realizado en Suecia por Anderson y Mittai (2000), logró demostrar que variaciones en torno al 1% en el índice CSB (*Customer Satisfaction Barometer*) eran capaces de generar incrementos en torno al 2,4% en el ROI de la empresa. Otros estudios también han confirmado la existencia de implicancias entre el desempeño de la empresa medido a través de indicadores y razones financieras con el uso de métricas relacionadas con los distintos componentes de la mezcla de marketing; Anderson, Fornell y Lehmann (1994); Nayyar (1995); Hallowell (1996); Anderson, Fornell y Rust (1997); Rucci, Kirn y Quinn (1998). Asimismo, el trabajo realizado por Verhoef, Franses, Hoekstra (2001); así como los aportes realizados por Thomas, Reinartz y Kumar (2004); Reinartz, Thomas y Kumar (2005) han logrado determinar patrones existentes entre el énfasis prioritario en el uso de las métricas de ventas y el mejor desempeño financiero de las empresas. De manera similar, los trabajos de Kumar et al. (2008), KumaHumar Gupta, Lehmann y Stuart (2004); Rust, Lemon y Zeithaml (2004), Libai, Miller y Peres (2005) y Gupta y Zeithaml (2006) fueron confirmatorios de la relación existente entre el uso prioritario de las métricas de mercado y el beneficio bruto alcanzado por las empresas.

Finalmente el estudio realizado por Ariker, Diaz, Moorman y Westover, (2015), fue concluyente en demostrar que incrementos promedio en torno al 1% en el uso del análisis de marketing, eran capaces de generar aumentos del 0,39% en los beneficios netos de las empresas así como incrementos del 0,61% de en el ROI de marketing de las mismas. Las métricas que reportaron mayor capacidad de impactar en el desempeño financiero de las empresas fueron las de: *Customer Aquisition, Marketing Mix, Customer Retention y Social Digital Media*, todas con una tasa de usabilidad por parte de las empresas analizadas por sobre el 30%.

Así pues, y atendiendo a la argumentación anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

H1: Las empresas que enfatizan prioritariamente en la utilización de métricas de mercado, presentan un mayor desempeño financiero.

H2: Las empresas que enfatizan prioritariamente en la utilización de métricas del marketing mix, presentan un mayor desempeño financiero.

H3: Las empresas que enfatizan prioritariamente en la utilización de métricas de clientes, presentan un mayor desempeño financiero.

H4: Las empresas que enfatizan en la utilización de métricas de ventas, presentan un mayor desempeño financiero.

H5: Las empresas que enfatizan en la utilización de métricas financieras, presentan un mayor desempeño financiero.

H6: Las empresas que enfatizan en la utilización de métricas digitales, presentan un mayor desempeño financiero.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos definidos para el estudio permitieron:

- Determinar el grado de conocimiento que tienen las empresas chilenas respecto de las métricas en el campo del marketing
- Determinar el grado de usabilidad de las métricas del marketing por parte de las empresas chilenas así como su contribución al desempeño financiero de estas,
- Determinar la existencia de eventuales limitaciones que enfrentan las empresas chilenas para poder alcanzar un adecuado nivel de uso de las métricas en el campo del marketing.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Medición de la Variable Dependiente

El nivel de contribución realizado por el marketing al desempeño financiero fue medido a través de la elaboración de un índice de valor compuesto que utilizó como base de análisis el indicador denominado ROI de Marketing (ROIM)ⁱⁱⁱ. En consecuencia, la variable dependiente considerada en este trabajo es resultado de la elaboración de un promedio ponderado de las siguientes variables referidas al periodo 2013-2015.

- ROI del Marketing (ROIM): Registra el ROIM promedio alcanzado por las empresas durante el periodo de análisis.
- Dinamismo del ROIM (DROIM): Registra la tasa de crecimiento del ROIM de las empresas entre el primero y el último año de análisis.
- Dinamismo sostenido del ROIM (DSROIM): Registra la estabilidad del crecimiento del ROIM de las empresas, según el número de veces que registraron tasa de crecimiento positivas durante el periodo de análisis.

De acuerdo a lo anterior, la función utilizada para el cálculo de la variable dependiente denominada ROIMC, presentó la siguiente expresión:

$$(1) \text{ROIMC} = \mathcal{F}(\text{ROIM}, \text{DROIM}, \text{DSROIM}).$$

Medición de las variables independientes y recogida de información

Para definir la muestra se tomó como ámbito todo el territorio nacional chileno y como universo poblacional el conjunto de empresas con asiento y ejercicio comercial en Chile, que se encuentran operando indistintamente en cualquier ámbito de negocio y sector industrial, y que adicionalmente han sido categorizadas bajo el perfil de “grandes empresas”, de acuerdo al modelo de clasificación, del Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), del año 2016.

Para seleccionar las unidades específicas de análisis, se procedió a través de la técnica de muestreo no probabilístico, de habitual utilización en estudios referidos al campo del marketing. Las variables de control, permitieron segmentar al grupo objetivo del estudio, por tasa de crecimiento de las ventas, sector industrial, perfil de clientes y perfil de la oferta. Para asegurar la fiabilidad de los datos, el cuestionario utilizado fue analizado y revisado con expertos de algunas de las asociaciones de industrias que participaron en el estudio, a fin de comprobar la existencia de eventuales errores y obstáculos que pudieran dificultar la recolección de la información. Posteriormente a la revisión y recomendaciones recibidas, se procedió a calibrar el instrumento de exploración buscando maximizar la probabilidad de devolución de cuestionarios completos, por parte del grupo objetivo del estudio (gerentes y/o sub gerentes comerciales y/o de marketing). El total de encuestas completadas por el perfil de empresas requerido, alcanzó a 168. En forma complementaria a las encuestas realizadas se utilizaron fuentes disponibles de las empresas a través de sus sitios web y memorias anuales. La Tabla 1 recoge la operativización de las variables independientes del modelo.

Tabla 1. Operativización de las Variables Independientes del Modelo

Var. Independientes	acrónimo	rango respuesta
Métricas de venta	MS	rango (1-5)
Métricas de clientes	MC	rango (1-5)
Métricas de mercado	MM	rango (1-5)
Métricas del mkt-mix	MX	rango (1-5)
Métricas financieras	MF	rango (1-5)
Métricas digitales	MD	rango (1-5)

Contraste empírico del modelo

El método de análisis de regresión múltiple por medio de mínimos cuadrados ordinarios permitió determinar la relación existente entre las variables utilizadas a partir de la muestra que se utilizó. Atendiendo a los resultados recogidos en la Tabla 2, la ecuación y sus coeficientes adquirieron la siguiente expresión:

$$(2) \text{ROIMC} = -132,61 + 16,108*MC + 9,973*MS + 0,512*MM + 15,000*MF + 2,935*MD + 0,761*MX$$

Tabla 2: Resultados del Primer Modelo de Regresión

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-132,6187172	50,61350981	-2,62022369	0,00580000
MC	16,1087408	2,321175693	6,939905865	0,00060000
MS	9,973666095	0,998645468	9,987194067	0,00055000
MM	0,512213317	0,762458656	0,671791595	0,01060000
MF	15,00000000	10,24505398	1,46412113	0,77130000
MD	2,935929265	1,440407381	2,038263135	0,00065000
MX	0,761945334	1,301301839	0,58552544	0,00790000

R-squared	0,651584418	Mean dependent var	45,36782000
Adjusted R-squared	0,643051792	S-D. dependent var	18,79579000
S.E. of regression	10,07285593	Akaike info criterion	6,880474000
Sum squared resid	24858,29453	Schwartz criterion	7,107224000
Log likelihood	-291,300600	F-satatic	76,3638744
Durbin-watson stat	1,82068700	Prob(F-statistic)	0,000000000

Tal y como se puede observar, la bondad del ajuste del modelo ofrece una capacidad explicativa en torno al 65%. Así pues, el valor asociado a los coeficientes de determinación R^2 y R^2 ajustado fue del 65,1% y 64,3%, respectivamente. Asimismo, el test de significatividad conjunta del modelo obtuvo un valor de contraste $F = 76,3$ resultando significativo a un nivel 0,00. Por otra parte los resultados de los estadísticos y sus probabilidades muestran que todas las variables independientes fueron significativas con la excepción de la variable métrica financiera (MF). Ello permite aceptar a un nivel 0,00 las hipótesis asociadas a la utilización de métricas digitales (MD), métricas de clientes (MC) y métricas de venta (MS).

De similar manera las hipótesis vinculadas a la utilización de métricas del mix de marketing (MX) y métricas de mercado (MM) fueron aceptadas a un nivel de confianza del 95 por ciento. A partir de estos resultados, se consideró oportuno verificar la posible “redundancia” de la variable métrica financiera (MF). Para ello se utilizó el test denominado “Redundant Variables-Likelihood Ratio”.

Los datos obtenidos concluyeron la imposibilidad de rechazar la hipótesis nula del contraste de “redundancia”. Por lo tanto, y debido a que la probabilidad de equivocarse resultó muy alta (76,4%) se tuvo que aceptar que la variable (MF) era efectivamente una variable redundante. Adicionalmente se pudo observar que el coeficiente de determinación ajustado de este modelo (R^2 ajustado) fue superior al del modelo original lo que ratifica que no se está omitiendo ninguna variable relevante al excluir a la variable (MF). Por el contrario, la capacidad explicativa del nuevo modelo mejoró respecto del anterior. Los resultados se recogen en la Tabla 3.

Tabla 3: Resultados del Redundant Variables-Likelihood Ratio

Redundant variables: MF			
F-statistic	0,08431000	Probability	0,78431000
Log likelihood ratio	0,09256000	Probability	0,76434000

En razón de los resultados obtenidos en el análisis de redundancia antes comentado, se procedió a eliminar la variable MF del modelo explicativo, permitiendo con ello una segunda interpretación del modelo, el cual exhibió la siguiente expresión:

$$(3) \text{ ROIMC} = -60,118 + 18,128*MC + 9,993*MS + 0,562*MM + 2,876*MD + 0,784*MX$$

Tabla 4: Resultados del Segundo Modelo de Regresión

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-60,11871709	10,49899096	-5,72614239	0,00670298
MC	18,12888981	2,301247272	7,217277779	0,00326567
MS	9,993666095	1,000964121	9,964059534	0,00210073
MM	0,562213317	0,764228931	0,670235444	0,04033364
MD	2,876652647	1,443751716	2,033541662	0,03307124
MX	0,784547687	1,304323199	0,58416912	0,04164183

R-squared	0,651096864	Mean dependent var	45,36782000
Adjusted R-squared	0,644005337	S-D. dependent var	18,79579000
S.E. of regression	10,05939271	Akaike info criterion	6,880474000
Sum squared resid	24893,07992	Schwartz criterion	7,107224000
Log likelihood	-291,300600	F-sataticistic	90,78585692
Durbin-watson stat	1,82832170	Prob(F-statistic)	0,000000000

De este modo, el nuevo modelo adquiere un valor de contraste $F=90,7$, resultando significativo a un nivel del 0.000. Por otra parte los resultados de los estadísticos t y sus p-valores asociados ratificaron la significatividad estadística de la relación entre la variable dependiente (ROIMC) y las 5 variables independientes propuestas. En concreto, todas resultaron significativas permitiendo confirmar las hipótesis H3 y H4 a un nivel del 0,00 y las hipótesis H1, H2 y H6 a un nivel del 0,05. Para la detección de la heteroscedasticidad en el nuevo modelo, se utilizó el test de White. A este respecto, se sabe que bajo la hipótesis nula el estadístico de White se distribuye como una chi-cuadrado con $r-1$ grados de libertad. Por lo tanto si el número de observaciones multiplicado por el R^2 de la regresión "auxiliar" se distribuye como una chi-cuadrado de 5 grados de libertad, (el número total de regresores sin tomar en cuenta el término constante de la regresión auxiliar), se obtiene que: $\text{Obs.} * R\text{-cuadrado} = 12,32 < 12,59$, lo que permitió rechazar la hipótesis nula de ausencia de heteroscedasticidad. Por otra parte, para llevar a cabo la detección de presencia de autocorrelación en los términos de error, se utilizó el test de Durbin-Watson. Tal y como se recoge en la Tabla 4, se obtuvo un valor de contraste de 1,828, en tanto que los puntos de significatividad para dL y dU para las 168 observaciones de la regresión y los 5 regresores utilizados en el nuevo modelo (a un nivel de confianza del 95 por ciento) fueron de: (dL: 1,718) y (dU: 1,828) respectivamente. Lo anterior permitió rechazar la existencia de autocorrelación al confirmarse que el contraste cumple con la siguiente regla de decisión: $dU < d < 4-dU$ (Gujarati, 2006, pp.430-434, entre otros). Finalmente, es preciso señalar que los resultados de las pruebas de multicolinealidad efectuadas permitieron descartar en forma definitiva la presencia de multicolinealidad perfecta así como la presencia de una intensa correlación entre las variables.

RESULTADOS

Respecto al nivel de uso específico de las 66 métricas consultadas^{iv}, Con un 55% de recurrencia, la métrica del “Market Share (MS)”, fue identificada como el indicador más utilizado por el panel de empresas, al considerar la categoría de “métricas de mercado”, en tanto que con un 61% de recurrencia, la métrica del “Precio Objetivo (PO)”, fue identificada como el indicador más utilizado por el panel de empresas consultadas, al considerar la categoría de “métricas del marketing mix”, En relación a las métricas de clientes, la métrica de “Fidelidad de Clientes (FC)”, fue identificada como el indicador más utilizado por el panel de empresas consultadas, en tanto que en la categoría métricas de ventas, con un 62% de recurrencia, la métrica de “Meta de Ventas (VVt)”, fue identificado como el indicador más utilizado por el panel de empresas, al considerar la categoría de “métricas de la fuerza de ventas”. En relación a las métricas digitales, con un 34% de recurrencia, la métrica de “Pageviews (PW)”, fue identificada como el indicador más utilizado por el panel de empresas, al considerar la categoría de “métricas digitales”, en tanto que en la categoría de métricas financieras con un 97% de recurrencia, la métrica del “Ingreso Neto (ING)”, seguida por la métricas de “Beneficio Neto (BEN)” y “Retorno sobre las Ventas (RSV)”, -con un 96% y 93%- respectivamente, fueron identificadas como los indicadores más utilizados por el panel de empresas consultadas, al considerar no solo la categoría de las “métricas financieras”, si no que la totalidad de las métricas analizadas en el presente estudio. Al final de la encuesta, se incorporó una pregunta abierta que buscaba conocer las eventuales limitaciones que podían identificar las empresas, para hacer un uso adecuado de las métricas del marketing. Los problemas más recurrentes que fueron consignados en la encuesta, dicen relación con la ausencia de “data disponible” y el “desconocimiento general” que existe en relación al tema. (Ver anexo 2).

Cabe destacar, que las métricas financieras, fueron consideradas de alta usabilidad por la totalidad de las empresas consultadas en la investigación, exhibiendo con ello una gran diferencia en el grado de conocimiento y manejo de estos indicadores en relación al discreto uso y comprensión de las métricas del marketing. (Ver anexo 1).

Aislado las métricas financieras, las cuales son utilizadas sin excepción por la totalidad de las empresas, (con un nivel de usabilidad promedio del 68%), la categoría que mayor nivel de usabilidad registró entre las empresas consultadas, fue la denominada “métricas de ventas” (35%), seguida por la categoría denominada, “métricas de mercado” (32%) y las “métricas de clientes” (30%) respectivamente. Las categorías de métricas que menor nivel de usabilidad registraron entre las empresas consultadas, fueron la categoría de “métricas del mkt-mix” (26%) y la categoría de “métricas del marketing digital” (22%), respectivamente.

Aislado nuevamente los indicadores financieros, con el fin de efectuar un ranking exclusivamente entre las métricas del marketing (sin segmentar por categorías), las que registraron un mayor nivel de usabilidad entre las empresas consultadas fueron las siguientes: (1°) métrica de meta de venta, (2°) métrica de precio objetivo, (3°) métrica de market share, (4°) métrica de fidelidad del cliente y (5°) métrica de rotación de inventario. Todas estas métricas registraron un grado de usabilidad promedio por sobre el 45%. Por otra parte las métricas de marketing más utilizadas por los distintos perfiles de empresas, al ser agrupados de acuerdo al foco de negocios que estas desarrollan (B2C, B2B y Mix), evidenciaron que en los tres casos, la “métrica de ventas” es consignada como prioritaria por los distintos colectivos de empresas, en tanto que las siguientes métricas difieren de acuerdo a la naturaleza específica de su foco de

negocios, de acuerdo al perfil de clientes que estas atienden. En tal sentido, el segmento con foco en clientes B2B, enfatiza prioritariamente el uso de la “métrica del precio objetivo”, a diferencia del segmento con foco en clientes B2C, que enfatiza en el uso de las métricas de “rotación de inventario” y “fidelidad de cliente”, respectivamente.

Por otra parte, al ser agrupadas las empresas de acuerdo al perfil de su oferta (Productos, Servicios y Mix) se observó nuevamente, que en los tres casos la “métrica de ventas”, es declarada como prioritaria por los distintos colectivos de empresas, no así en las categorías restantes, que exhiben una prioridad distinta de acuerdo a la naturaleza específica de su oferta. En tal sentido, el segmento de empresas con perfil en la oferta de productos, enfatiza prioritariamente en el uso de las métricas de “análisis de la variación de ventas” y “rotación de inventarios”, en tanto que el segmento de empresas con una propuesta exclusiva de servicios, enfatiza prioritariamente en el uso de las métricas relacionadas con la “satisfacción del cliente” y “fidelidad del cliente”, respectivamente.

Atendiendo al análisis de los contrastes realizados, de cara a evaluar la existencia de algún patrón, entre el uso intensivo y planificado de las métricas del marketing y el mayor desempeño comercial de las empresas, los resultados indican que todas las variables independientes propuestas en este trabajo – con excepción de la variable definida como métricas financieras (MF) guardan una relación positiva y estadísticamente significativa con el mayor o menor valor exhibido por el ROIMC. La escasa significación estadística observada entre la variable MF y la variable dependiente ROIMC, se debe a que esta última es precisamente una métrica de naturaleza financiera que considera en su base de análisis, la Tasa Marginal de Contribución (TMC) de la empresa, estableciendo con ello un grado de correlación significativo con el set métricas financieras dispuestas en el presente estudio. Por ello, tal y como se explicó en la sección anterior, el autor optó por eliminar dicha variable del modelo explicativo final. Asimismo, si bien los restantes regresores del modelo ofrecieron significatividad suficiente como para aceptar las hipótesis respectivas, el análisis de la regresión ratificó la mayor importancia relativa de la variable Métricas de Clientes (MC). Este resultado parece confirmar que las empresas chilenas que enfatizan prioritariamente y evidencian un mayor grado de “cultura cliente” (estrategias, planes y acciones), tienden a verificar una mayor contribución de sus acciones de marketing en el margen financiero de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio ha tenido por objeto, efectuar una primera mirada general, respecto del grado de conocimiento y familiaridad que tienen las empresas en Chile, respecto de las métricas del marketing. Es importante señalar, que el 64% de las encuestas, fueron respondidas por gerentes comerciales y/o de marketing y que el 100% de las empresas que integraron el panel de observación y análisis de la presente investigación, corresponden a sociedades clasificadas bajo la categoría de grandes empresas, de acuerdo al modelo provisto por el Servicio de Impuestos Internos de Chile. Las principales conclusiones recogidas por el estudio respecto del nivel de adopción que las empresas chilenas han desarrollado, en relación al uso de las métricas, fueron las siguientes:

Un primer nivel de adopción, muestra un grupo importante de empresas (53% de la muestra) que utiliza de manera exclusiva y frecuente las métricas financieras, e indica, no conocer o no utilizar, las métricas del marketing en ninguna de sus categorías.

Un segundo nivel de adopción, muestra un grupo de empresas, algo menor que el anterior (35% de la muestra), que también utiliza de manera frecuente la gran mayoría de las métricas financieras, pero que a diferencia del primer grupo, declara conocer y utilizar, aunque de manera no sistemática, alguna de las cinco categorías de métricas específicas del marketing (clientes, mercado, marketing mix, ventas y digitales).

Finalmente, un tercer nivel de adopción, muestra un grupo menor de empresas (12% de la muestra) que señala conocer y utilizar de manera frecuente y selectiva, tanto las métricas financieras como las métricas del marketing. Este tercer nivel de adopción de las métricas, supone la existencia de un proceso de planificación y sistematización, que en general es posible de observar en empresas con un vasto nivel de experiencia y entrenamiento en el uso y selección de métricas e indicadores.

Dado que el autor no tiene constancia de la existencia de algún estudio anterior – conceptual y/o empírico – orientado a la búsqueda de factores que relacionen el uso intensivo y planificado de las métricas del marketing y el mayor desempeño comercial de las empresas en Chile, la presente investigación tuvo como objetivo cubrir este vacío. Para ello, se elaboró un índice de valor compuesto que permitió contrastar de manera empírica el grado de intensidad en el uso de las métricas del marketing tomando como contexto un panel de 168 empresas chilenas.

Si bien, una de las principales contribuciones dimana de este hecho, el aporte de este estudio no sólo es científico sino también práctico. Esto se debe a que tanto la elaboración de una base de datos generada sobre la base de grandes empresas chilenas entre los años 2014 y 2016, como el análisis de los resultados obtenidos, constituyen recursos potencialmente capitalizables por parte de empresarios chilenos y/o asociaciones de industrias involucradas en elaborar políticas de buenas prácticas en el campo de la gestión y el marketing.

De acuerdo con lo indicado por las empresas consultadas, la mayor limitación para poder alcanzar un adecuado nivel de uso de las métricas del marketing, dice relación con el desconocimiento general que existe respecto del tema, la escases de personal calificado y entrenado en la selección y uso de las métricas, así como la dificultad técnica, para acceder de manera adecuada a la "data" que es requerida, por los distintos procesos de análisis que rigen a las métricas del marketing.

Una de las principales limitaciones del presente trabajo dice relación con el hecho de que la muestra sólo incluye la categoría de grandes empresas chilenas. En este sentido, y como línea de investigación, se propone que futuros trabajos incorporen el estudio de otras categorías de empresas tales como; *Mypes, Family Business, Digital Companies*, etc.

En general, el tema de las métricas del marketing en Chile, se encuentra en una etapa embrionaria, si la comparamos por ejemplo, con la experiencia norteamericana (Farris, 2011). Este aspecto puede otorgar un espacio de ventaja a las empresas foráneas que busquen competir en Chile, generando una amenaza inminente para aquellas empresas locales que posterguen su incorporación al mundo del Marketing *Intelligence*, espacio donde cohabitan, el Marketing *Metrics*, el *Analytics Marketing* y el *Measuring Marketing*, todas herramientas que buscan medir

la contribución que realiza el campo del marketing, a los objetivos de la organización, un tema que cada vez se torna más prioritario para todas las empresas que participan en contextos de complejidad competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, Eric and Duncan Simester (2004), "Long Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science*, 23 (1), 4-20.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, Eugene, Claes Fornell, and Sanal Mazvancheryl (2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 68 (October), 172-185.
- Anderson, Eugene, Claes Fornell, and Roland Rust (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Good and Services," *Marketing Science*, 16 (2), 129-145.
- Anderson, Eugene W. and V. Mittal (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain," *Journal of Service Research*, 3, 107-120.
- Anderson, Eugene and Mary Sullivan (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12 (Spring), 125-143.
- Ariker, Diaz, Moorman y Westover, "Quantifying the impact of marketing analytics", *Harvard Business Review*, 80 (November), 2015).
- Best R. (2008). "Marketing estratégico"; Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- Cadotte, Ernest, Robert Woodruff, and Roger Jenkins (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 305 – 314.
- Davis, J. (2013). "Measuring marketing"; Wiley & Sons /Asia /Pte. Singapore.
- Fader, Peter, Bruce Hardie, and Ka Lee (2005), "RFM and CLV: Using Iso-value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research*, 42(4), 415-430.
- Farris, P. (2011). "Marketing metrics"; Prentice Hall, New Jersey.
- Fishbein, Martin and Icek Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gonul, Fusun and Mengze Shi (1998), "Optimal Mailing of Catalogs: A New Methodology Using Estimable Structural Dynamic Programming Models," *Management Science*, 44 (9), 1249-1262.
- Gupta, Sunil (1988), "Impact of Sales Promotions on When, What, and How Much to Buy," *Journal of Marketing Research*, 25, 342–355.
- Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann (2003), "Customers as Assets," *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), Winter, 9-24

Gupta, Sunil and Donald R. Lehmann (2005), *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing.

Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann and Jennifer Ames Stuart (2004), "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 41(1), February, 7-18.

Hallowell, Roger (1996), "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study," *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42.

Ittner, Christopher and David F. Larcker (1996), "Measuring the Impact of Quality Initiatives on

Liberman, S. (2015), "Marketing Metrics & Frameworks"; Ed. UFT, Santiago.

Ling-ye. (2010), "Marketing metrics usage: Its predictors and implications for customer relationship management"; *Industrial marketing management*, Ref, 10.

Loveman, Gary (1998), "Employee, Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking," *Journal of Service Research*, 1 (1), 18-31.

Nayyar, Praveen (1995), "Stock Market Reactions to Customer Service Changes," *Strategic Management Journal*, 16 (1), 39-53.

Niraj, Rakesh, Mahendra Gupta and Chakravarthi Narasimhan (2001), "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing*, 65 (July), 1-16.

Tse, David K. and Peter C. Wilton (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extensive," *Journal of Marketing Research*, 25 (2), May, 204-212.

Venkatesan, Rajkumar and V. Kumar (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (4), 106-125.

Woodside, Arch, Lisa Frey, and Robert Daly (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavior," *Journal of Health Care Marketing*, 9 (4), 5-13.

Yi, Youjae (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction" in *Review of Marketing*,

Valarie A Zeithaml, ed., Chicago: American Marketing Association.

Yoo, Shijin and Dominique Hanssens (2004), "The Impact of Marketing on Customer Equity: From Relationship Marketing to Product Marketing," Working Paper, UCLA.

Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Conceptual Model and Synthesis of Research," *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.

ANEXO 1

Métricas más utilizadas segmentadas por categorías

Market Share (MN)

$$MS = \frac{V_{it}}{\sum V_t}$$

Precio Objetivo (MIX)

$$PO = C_{du,i} + \frac{C_f}{E(Q)} + \frac{rC}{E(Q)}$$

Fidelidad De Clientes (MC)

$$FC = \frac{C_{r(i)} - C_{r,h(i)}}{C_{c(i)}}$$

Variación De Las Ventas (MS)

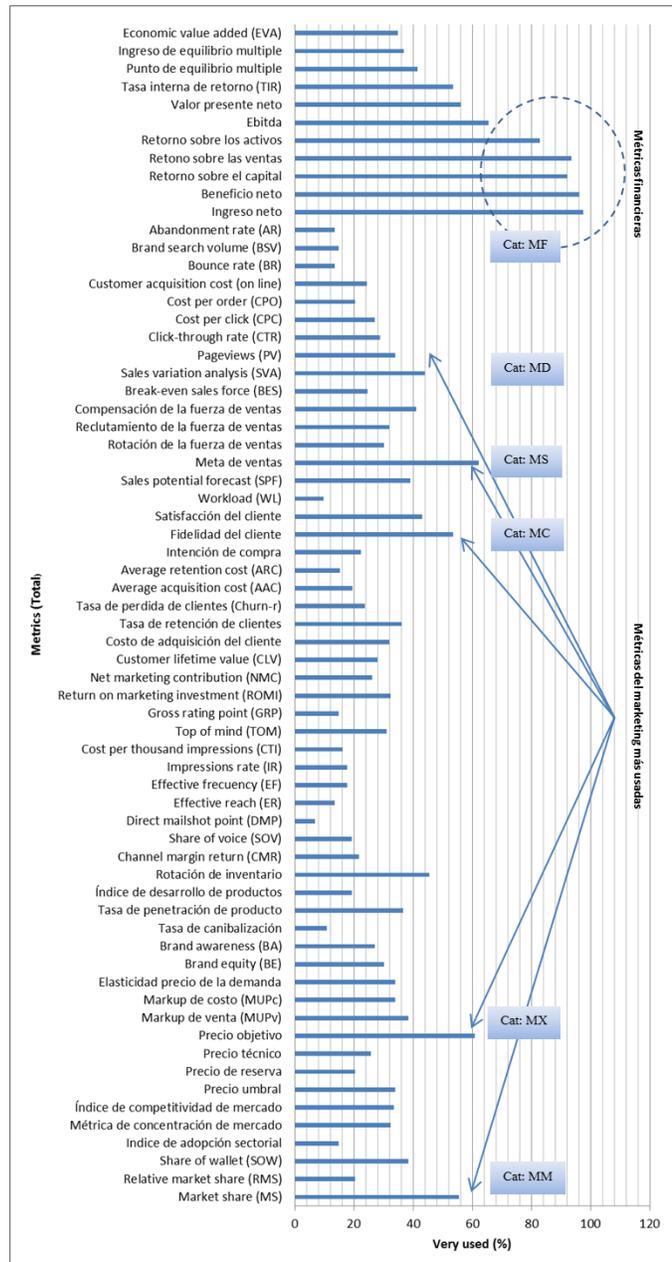
$$VV_t = VR_t - VP_t$$

Vista De Pagina (MD)

$$PW = Click * Page$$

Ingreso Bruto (MF)

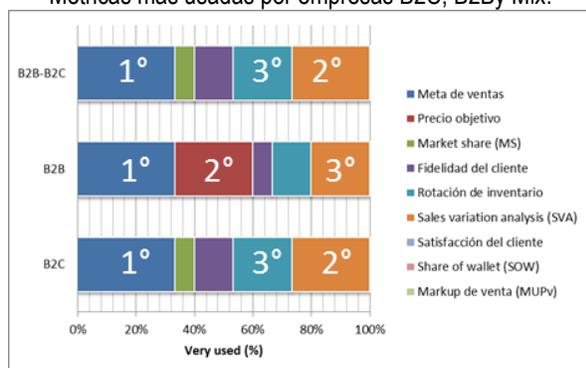
$$ING = PV_u * Q$$



ANEXO 2

Distribución de usabilidad de las métricas por categorías diversas

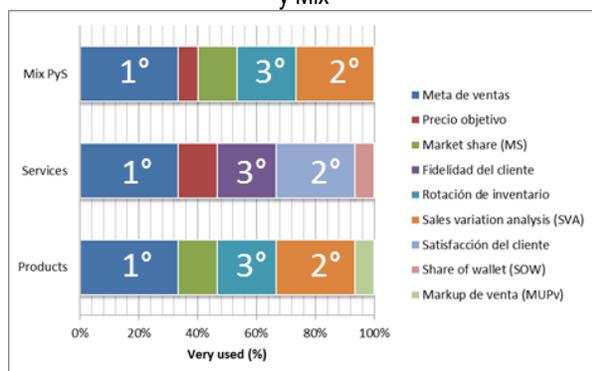
Métricas más usadas por empresas B2C, B2By Mix.



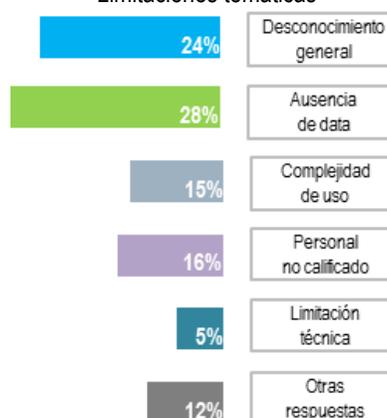
Usabilidad promedio por categoría



Métricas más usadas por empresas productoras, de servicios y Mix



Limitaciones temáticas



ⁱ Roger Best.

ⁱⁱ Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE), Cámara de Comercio de Santiago (CCS), Asociación de Exportadores Manufactureros de Chile, (ASEXMA).

ⁱⁱⁱ El retorno de la inversión en marketing (ROIM) es un indicador financiero que mide la contribución que realizan las acciones de marketing a la rentabilidad global de la empresa. La expresión que adquiere el ROIM es la siguiente: $ROIM = \frac{CNM}{IM}$, donde CNM es la Contribución Neta del Marketing y el IM, es la inversión en marketing. Notar que la CNM es equivalente a: $[(Ventas * TMC) - IM]$, donde TMC es la tasa marginal de contribución promedio de la empresa.

^{iv} Las métricas consultadas al panel de empresas, corresponden a una selección realizada por el autor del estudio, las cuales están exhibidas en *Marketing Metrics & Frameworks*, 1° Ed. UFT, 2015, pp. 25-161, en *Measuring Marketing*, 1° Ed. Wiley, 2007, pp. 317-399 y en *Marketing Metrics*, 2° Ed. Prentice Hall, 2011, pp. 109-262.