



# NUEVOS ENFOQUES DEL MARKETING Y LA CREACIÓN DE VALOR: HACIA UN MARKETING EFICAZ Y EFICIENTE

*María Jesús Yagüe*

Universidad Autónoma de Madrid

## 1. Introducción

La crisis económica que se está viviendo en la actualidad en la mayor parte de los países desarrollados, de naturaleza financiera, con múltiples rasgos comunes a todas las economías pero con aspectos idiosincrásicos en cada país, ha impactado con intensidad en la demanda dirigida a los mercados reales. En este marco, en los últimos años se han modificado profundamente los principales parámetros que venían gobernando las relaciones comerciales entre empresas y consumidores, de tal forma, que una parte notable de los máximos responsables del marketing de las empresas se encuentran ante unos clientes con conductas nuevas o desconocidas para ellos, porque representan cambios radicales respecto a las que se venían produciendo en las últimas décadas. Los cambios experimentados por las respectivas demandas internas son de naturaleza cuantitativa (menor gasto por unidad de compra y consumo, menor cantidad por ocasión de compra, menor frecuencia de uso o consumo, etc.); pero sobre todo de naturaleza cualitativa (consumidores con modelos de compra y consumo renovados, y muy diferenciados de los seguidos hasta hace unos pocos años) como consecuencia, entre otros factores, de la convivencia compartida de los mercados virtuales y reales.

En anteriores situaciones de crisis económica, los programas y presupuestos de marketing de las empresas (especialmente en lo referente a la inver-

sión publicitaria de las marcas) se modificaron de forma simple mediante una alineación a la baja que les permitiese mantener su *statu quo* o su posición competitiva en los mercados. En la actual recesión, muchas empresas han seguido dando la misma respuesta consistente en ajustar lo más posible las cifras invertidas en sus actividades de marketing. Esta fórmula de actuación, sin embargo, es muy probable que no provoque los resultados previstos, ya que los actores del mercado han cambiado, lo ha hecho también el reparto de papeles y fundamentalmente las opciones e instrumentos disponibles tanto para los consumidores como para los competidores, por lo que difícilmente puede esperarse que se produzca una alineación por la que sólo cambie la cantidad vendida y no la cuota o participación en el mercado. Muy por el contrario, se espera que aquellas marcas y empresas que no sepan dar una respuesta eficaz además de eficiente, queden desplazadas o eliminadas del mercado, sustituidas por aquellas que si lo consigan. Sin embargo, el diseño y la ejecución de acciones de marketing, a la vez, eficaces y eficientes, tropieza con un importante inconveniente, el insuficiente desarrollo de métricas financieras apropiadas para la correcta medición de la rentabilidad de la inversión en marketing. Por ello, para hacer un marketing eficaz y eficiente es prioritario trabajar en la recreación de un marketing cuantitativo, renovado respecto al imperante en Europa en los años setenta, Lambin y Peeters (1977), que tenga

por objetivo contribuir a la aplicación de medidas de la productividad de las acciones de marketing que sean transparentes y de general aceptación en los mercados.

En esta dirección, el *Marketing Science Institute* (MSI) ha considerado que la máxima prioridad para los académicos del marketing durante los bienios 2006-2008 y 2008-2010 consistía en el análisis de la productividad/rentabilidad de los gastos/inversiones en marketing, o lo que es lo mismo, en el estudio del vínculo entre las acciones de marketing y los resultados financieros (Stewart, 2009), además para el bienio 2010-2012 propone, adicionalmente, como tema prioritario de investigación, la asignación eficiente de los recursos a las actividades de marketing. El propio MSI justifica esta prioridad indicando que «dado que las condiciones económicas, probablemente, seguirán siendo muy duras en los próximos dos años, las empresas están más interesadas que nunca en comprender y medir la rentabilidad que se obtiene de las inversiones en marketing. Incluye la rentabilidad de la publicidad, a corto y a largo plazo, así como la del dinero que se está destinando al entorno de las comunicaciones digitales». Al mismo tiempo considera importante dar respuesta a algunos interrogantes relativos a la forma en que deben ser gastados los presupuestos de marketing para crear ofertas efectivas en el mercado que vinculen a las empresas con sus clientes suministrando valor para ambas partes, de forma eficiente.

En este artículo se repasan en primer lugar algunos de los principales cambios que ha experimentado el consumidor actual, especialmente el consumidor español, se presentarán algunas evidencias de que el tipo de respuestas que ha dado el sector empresarial a los mismos son similares a las dadas en otras situaciones de recesión producidas en el pasado. Por un lado, el mantenimiento de la demanda, con sustitutivos inferiores y con la intensificación de las actividades promocionales, y por otro, el ahorro de costes con la reducción de

los gastos publicitarios. Por último, se expone la visión académica en torno a la necesidad de contar con una métrica estandarizada de la productividad y/o rentabilidad de los recursos invertidos en acciones de marketing.

## 2. Nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor

La última década se ha caracterizado por los profundos cambios acaecidos en el mundo de las tecnologías de la comunicación que han provocado nuevas tendencias tanto en el ámbito de las relaciones sociales, marcadas, fundamentalmente, por el nacimiento de las redes sociales, como en el ámbito de la relaciones comerciales, con el nacimiento de los mercados «virtuales» que crecen en paralelo al declive de los mercados «físicos o factuales», y la expansión del marketing *on line* frente al marketing *off line*. En este avanzado contexto tecnológico, sin embargo, la mayoría de los países, económicamente desarrollados, han caído, en una fuerte recesión. España no es una excepción. La crisis económica que se está viviendo en la actualidad ha modificado los principales parámetros que venían gobernando las relaciones comerciales entre empresas y consumidores, de tal forma que, no es exagerado decir que los responsables de marketing se encuentran ante unos clientes con conductas nuevas o desconocidas para ellos en la última década. Según Pérez (2010) los profesionales de marketing se encuentran, por un lado, ante un consumidor que tiene poco o nada de tiempo para dedicar a la compra, por lo que necesita una experiencia de compra fácil y rápida; lo que les lleva en numerosas ocasiones a sustituir la compra realizada en sus establecimientos habituales por la compra *on line*; la sustitución de los mercados físicos por los mercados virtuales se produce a tasas muy diferentes según el tipo de producto y/o necesidades cubiertas; por otro lado, han

desaparecido los clientes tipo (la homogeneidad) e incluso los tipos de clientes (la segmentación), ya que la misma persona en el mismo acto de compra puede combinar la búsqueda de la oferta más agresiva, con la compra del producto más exclusivo, así como, el producto o servicio de ofrecido por una empresa de *low cost* y el último modelo de un producto electrónico tecnológicamente avanzado. Esta conducta refleja lo que se ha venido en llamar «compra inteligente» o «comprador inteligente».

Vinculado al anterior comportamiento, se ha producido un cambio importante en el reparto del presupuesto. Por una parte, hay partidas de imposible control (hipotecas, seguros, impuestos, salud...), que representan un porcentaje cada vez mayor de los ingresos de los hogares españoles. En concreto, entre 2006 y 2009, los gastos asociados a la vivienda y a su mantenimiento, así como los gastos de salud han aumentado 4,86 puntos porcentuales en la distribución de los gastos de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), alcanzando un 32,63% del gasto total. Esta situación se justifica, al menos parcialmente, porque el total de los hogares españoles se distribuyen entre los que han pasado a tener uno o más miembros de la familia en paro; los que han podido mantener el empleo con menores ingresos (empleados públicos de todos los niveles y de todas las administraciones españolas) y los que han podido mantener el sueldo pero realizando por él más trabajo<sup>1</sup>, y un porcentaje indeterminado, pero que se estima de reducida magnitud relativa, de hogares privilegiados que han conseguido mejorar su situación de ingresos respecto a su posición en el inicio de la recesión. Por otra parte, con respecto al resto de las partidas, aunque con diferente grado de

renuncia por parte de los hogares y las personas<sup>2</sup>, los responsables de la compra optan, cada vez más, por una compra inteligente mediante la búsqueda del mayor ahorro posible en productos de bajo valor añadido para ellos mientras que aspiran a los de mejor calidad en los que les proporcionan experiencias más satisfactorias.

Los resultados procedentes de los estudios sobre el comportamiento global de los consumidores que ha elaborado Nielsen durante los dos últimos años concluyen en la misma dirección que los datos comentados de la EPF, cuando indican que «el comportamiento pragmático que ha prevalecido en 2010 continuará durante 2011 mientras persistan los vientos en contra del crecimiento, y que las estrategias para afrontar la crisis implicarán una combinación de gasto esencial y no esencial, donde el objetivo estará en ahorrar en gas y otros suministros para el mantenimiento de la vivienda y reducir el gasto en alimentación fresca, ropa y entretenimiento»<sup>3</sup>. Así, un porcentaje mayoritario del 67% de los españoles señala que la crisis ha modificado sus hábitos de consumo, el mismo porcentaje dice gastar menos en ropa, el 66% en ocio fuera de casa, y el 62% compra marcas más baratas. También un 55% intenta ahorrar en teléfono, luz y gas; el 48% compra menos aparatos de nuevas tecnologías, el 42% toma vacaciones más cortas, y el 31% intenta usar menos el coche. No obstante, los consumidores señalan que si la situación económica mejora, sólo seguirían intentando ahorrar en algunas cosas, como gastar menos en gas y electricidad (un 43%), en teléfono

<sup>1</sup> La noticia difundida por Europa Press el 4/07/2011 sobre el informe *Workmonitor* de Randstad indica que el 70% de los españoles reconoce que en el último año ha visto aumentada su carga de trabajo sin que a cambio haya recibido ninguna prestación económica por parte de la empresa. Este porcentaje está ocho puntos porcentuales por encima de la media comunitaria que se sitúa en el 62%.

<sup>2</sup> Por ejemplo, vacaciones, nuevas tecnologías, cultura son de difícil renuncia para los hogares más actuales y para los más jóvenes.

<sup>3</sup> Según la información publicada en su página web, *El Estudio Global de los Consumidores Nielsen 2009* analizó semestralmente la opinión de los consumidores, sus principales preocupaciones y hábitos de compra a partir de las opiniones de más de 30.500 usuarios de Internet de 54 países, mientras que *El Estudio Global de los Consumidores Nielsen 2010* analizó trimestralmente la opinión de los internautas, sus principales preocupaciones y hábitos de compra a partir de las opiniones de más de 29.000 usuarios de Internet de 52 países.

(un 36%); comprar marcas más baratas (el 36%), menos ropa (un 30%), y usar menos el coche (el 18%). Mientras que sólo un 14% dice que seguiría intentando ahorrar saliendo menos de casa, y un 4% en sus vacaciones anuales, a las que no quieren renunciar, si es posible.

Otro de los aspectos clave de los consumidores en los últimos años es el aumento de su sensibilidad al precio. El precio siempre ha sido una variable importante de marketing a la hora de seleccionar tanto el establecimiento de compra como el producto o una marca, pero en periodos de crisis, como el actual, se convierte en el factor clave y el posicionamiento competitivo y las promociones en las actuaciones más efectivas para estimular la demanda en un amplio número de categorías de productos. Además, el precio se está convirtiendo en un factor de muy difícil comunicación en el ámbito de los mercados *on line* debido a la tendencia, ampliamente difundida en nuestro país, de que cualquier producto o servicio que pueda incorporarse a los circuitos virtuales (libros, música, cine, etc.), se convierte en un bien de acceso gratuito. De forma que se está extendiendo una nueva concepción de las relaciones comerciales en los citados mercados que representa un cambio de estatus de los bienes y servicios que ofrecen las empresas. De forma, que un bien o un servicio se transforma desde un «producto comercial» a un «producto de libre disposición». De consolidarse la citada tendencia entre todos los públicos y/o compradores potenciales, llevaría a la economía a graves dificultades de supervivencia, ya que acabaría siendo difícil de explicar por qué un libro, una película o toda la discografía de tu grupo favorito son gratis, y tu fruta preferida no lo es.

En paralelo, cabe señalar que se ha producido una caída brusca del peso de la «marca» como factor determinante en el proceso de decisión de compra en un buen número de categorías para las que el mercado ofrece marcas de la distribución,

que exceden con mucho las de productos de gran consumo, e invaden las de consumo duradero, como por ejemplo muebles, electrodomésticos y electrónica de consumo. El consumidor, salvo raras excepciones, no encuentra razones que justifiquen el diferencial de precio que pretenden fijar muchas de ellas<sup>4</sup>, y, además, el cliente ante la proliferación de marcas ofrecidas en el mercado empieza a agradecer la vuelta a lo sencillo y la visibilidad de la oferta comercial. Sin embargo, sigue habiendo algunas categorías de producto donde las conductas marquistas son dominantes (perfumería, bebidas con y sin alcohol, telefonía móvil, productos de consumo de alta tecnología, etc.), así como, segmentos de consumidores (también, ocasiones de compra o situaciones de consumo) en las restantes categorías de productos que prefieren las marcas y son leales a las mismas<sup>5</sup>, estos consumidores valoran muy especialmente el liderazgo y la innovación, así como, la conveniencia y otros valores propios de cada categoría analizada<sup>6</sup>.

Estas características que describen algunas de las principales actuaciones de los consumidores que residen en sociedades muy avanzadas tecnológicamente pero que a la vez están sumergidas en una profunda crisis económica, exigen respuestas específicas por parte de los profesionales e investigadores en marketing que vayan más allá de las convencionalmente aplicadas con el fin de ahorrar costes.

<sup>4</sup> En algunas categorías de productos de gran consumo el diferencial de precio entre la marca del fabricante y la de distribuidor alcanza el 40% (Gázquez y Sánchez, 2010).

<sup>5</sup> Por ejemplo, en el estudio de Gázquez y Sánchez (2010) el citado segmento equivalía al 21,58% de la cuota de mercado en la categoría de aceites envasados.

<sup>6</sup> Según un estudio realizado a 4.000 consumidores sobre los factores de éxito de las marcas y publicado por Nielsen en febrero de 2010.

## 2. Respuestas al incremento de la sensibilidad al precio de los consumidores

Para las empresas, y para sus departamentos de marketing, cada vez es más importante operar en la frontera o en las proximidades de la frontera de la eficiencia, ya que los resultados de los negocios se alcanzan mediante la búsqueda permanente del equilibrio entre la competitividad en precio, la calidad de los bienes y servicios ofertados y la adecuación de ambos a las siempre renovadas necesidades tanto de los clientes directos, como de la sociedad en general. En la balanza entre la competitividad del precio y la superioridad de la experiencia de compra y consumo, en los últimos años el precio ha recuperado una parte notable de la posición que había perdido durante la década en la que los países desarrollados, y particularmente, nuestro país, han disfrutado de un fuerte y sostenido crecimiento económico. Este sesgo se justifica fácilmente, ya que puede interpretarse como una consecuencia directa del aumento de la sensibilidad al precio que manifiestan los consumidores en los diferentes mercados. Un reflejo claro de este fenómeno se encuentra en el mercado de los bienes de gran consumo, donde en la actualidad, el consumidor se muestra más sensible a las variaciones de precio de los artículos de la cesta de la compra. Según el estudio del Departamento de *Advanced Analytic Consulting* (AAC) de Nielsen, la sensibilidad al precio en los lineales ha aumentado significativamente, ya que ha pasado de situarse en 2007 en 1,85 puntos a alcanzar 2,12 puntos en 2009.

Las principales respuestas que han ofrecido las empresas a este incremento de sensibilidad se han concentrado en dos ámbitos, el de la marca de distribuidor y el de las promociones de precios.

### 2.1. Las marcas de distribuidor

En los mercados de consumo, especialmente de gran consumo, la manifestación más evidente del avance de la competitividad en precios como ventaja competitiva es el nuevo reparto de mercado entre las marcas de distribuidor (MD) y las marcas de fabricante (MF). En estos dos últimos años las marcas del distribuidor han tenido un crecimiento espectacular en España hasta representar el 33,1% del valor de todas las ventas de productos de gran consumo en 2010, frente al 31,9% del año 2009 y al 29,4% de 2008. Aunque el ritmo de crecimiento de la MD, está experimentando una cierta desaceleración, sigue creciendo en todas las secciones, alcanzando en droguería y limpieza el 46,9% de todas las ventas frente al 44,5% de 2009. En alimentación la MD alcanza el 38,8 del total de ventas, ganando 1,4 puntos en el último año; en perfumería e higiene personal asciende hasta el 19,9%, con 1,1 puntos más que un año antes; y en bebidas se coloca en el 18,2%, por el 17,4% que tenía un año antes. Los expertos esperan que esta tendencia se mantenga en los próximos años ya que se prevé que en 2015 España alcance una cuota del 35% igualando a Alemania, ocupando ambas la tercera posición en el *ranking* de los países europeos con las cuotas de MD más altas según los datos de Nielsen y GfK<sup>7</sup> detrás de Suiza (47%) y Reino Unido (43%).

La dimensión que está alcanzando el fenómeno de la MD no se limita al sector comercial, sino que también inunda al sector industrial, en el que en torno a 1.200<sup>8</sup> empresas fabrican productos específicos para las grandes cadenas líderes de la distribución comercial en España. De ellas, un 80% son empresas con sede en España –una gran parte

<sup>7</sup> Difundidos por Trace One y Europa Press (noticia publicada el 7 de julio 2011).

<sup>8</sup> Matarrubia, J. C. (2011): «Alimarket lanza la primera herramienta 'on line' sobre los productos con marca de distribuidor». *Boletín Alimarket*.

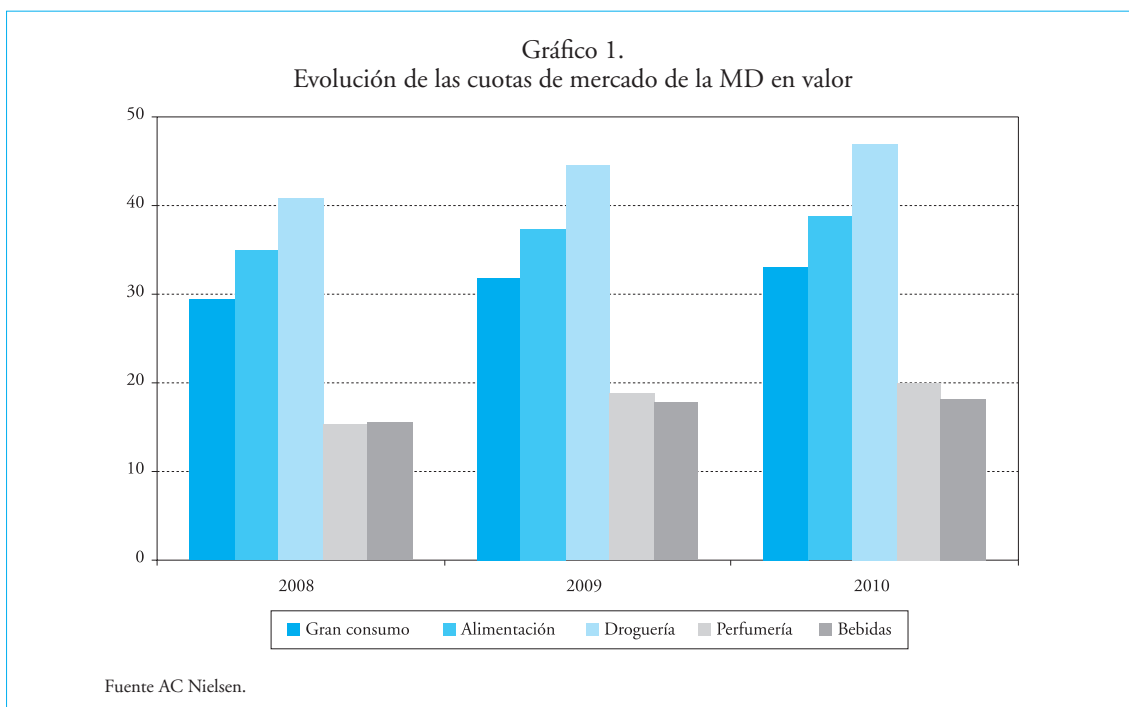
de capital nacional– y han adquirido un elevado grado de especialización lo que las ha convertido en suministradores de MD globales que atienden los pedidos de importantes cadenas de distribución con sede en otros países. De las empresas fabricantes de capital extranjero, unas 250, más de la mitad, un 54,4%, tienen su domicilio social en Francia (66) y Alemania (60), los dos países que cuentan con una mayor representación de grandes empresas minoristas instaladas en nuestro país. Por cadenas, Carrefour es a la que le fabrican sus MD un mayor porcentaje de proveedores, alrededor de un 35% del total, mientras que a Eroski o El Corte Inglés le suministran sus marcas alrededor de un 25% de las empresas fabricantes y a Mercadona sólo un 10%, siendo la mayoría de ellas empresas de origen valenciano. Con ellas constituye una red estable de interproveedores.

No cabe duda, por tanto, que las principales protagonistas del espectacular desarrollo experimentado por la MD en España son las grandes cadenas de la distribución minorista de gran consumo instaladas en España, lideradas por Mer-

cadona. Las ocho primeras cadenas<sup>9</sup> representan el 71% de la cuota de mercado total de productos de gran consumo envasados en el mercado español. Además, según la información extraída de una muestra de más de 5.300 referencias marcadas con alguna de sus múltiples MD de producto o enseña elaborada por *MDD Alimarket Research*<sup>10</sup>, la MD se comercializa a través de unas 90 familias de productos diferentes y de unas 563 subfamilias. Además, se identifican cuatrocientas treinta MD de producto y/o enseña, distintas. En concreto, Lidl sitúa en sus lineales ciento ochenta marcas diferentes, Mercadona y Eroski alrededor de setenta y Carrefour unas cincuenta, en el extremo contrario con un número menor de marcas propias se encuentran, Alcampo, con catorce e Hipercor con doce.

<sup>9</sup> Las ocho cadenas que concentran una mayor cuota de MD son: Mercadona, Carrefour, Eroski, Alcampo, Día, Hipercor, Lidl y El Corte Inglés.

<sup>10</sup> Herramienta de análisis desarrollada por *Alimarket* para estudiar y clasificar la oferta de productos de gran consumo que se realiza bajo MD y que se ha aplicado a la oferta de MD de las ocho cadenas minoristas que concentran una mayor cuota de MD en el mercado español de productos de gran consumo.



La importancia real que en la actualidad reviste la MD en la actividad económica ha suscitado el interés de un buen número de académicos e investigadores de marketing, tanto nacionales como extranjeros, que han publicado recientemente sus estudios en artículos científicos y de divulgación (una buena revisión se encuentra en Gómez, Rozano y Fernández (2010)).

## 2.2. Las promociones en precios

Ante el amplio despliegue de la MD las MF han debido hacer frente a la competencia en precios que las primeras representan en un mercado de consumidores que cada vez percibe y valora menos las diferencias de calidad entre ambos tipos de marcas. La mayoría, junto a las estrategias de medio y largo plazo dirigidas al fortalecimiento de su capital, han optado por responder con actuaciones promocionales que afectan temporalmente a sus precios.

Tal como se aprecia en la Figura 2, el crecimiento de la presión promocional<sup>11</sup> en la actual crisis es un fenómeno que se repite en los principales países europeos, incluido España, donde subió casi un punto en el año 2009, del 23,3 al 24,2%. Ocupa la tercera posición, lejos del Reino Unido, con una presión promocional del 33,4%, e inmediatamente y detrás de Italia, con el 25,3%; por el contrario, nuestro país aventaja en presión promocional a Francia (19,1%), Bélgica (18,6%) y Alemania (18,3%). Las últimas cifras de presión promocional en España representan una inversión de la tendencia a la reducción que se había producido entre 2001 y 2007 al pasar del 30,6% al 23,1%.

En estos últimos años también se ha modificado sustancialmente el *mix* promocional. Se aprecia un incremento de las promociones mul-

ticompra, que suponen ya casi el 17% del total, mientras se mantienen los descuentos directos de precio y descienden el resto de promociones, también se recupera ligeramente la presencia de las marcas y productos en los folletos por el aumento de la planificación de la compra que se detecta en los hogares. Aunque en España se están ofreciendo promociones cada vez más agresivas, para obtener resultados ligeramente superiores, todavía se mantienen en niveles inferiores al promedio europeo. Encabezan el *ranking* el Reino Unido e Italia, donde se ejecutan promociones que pueden alcanzar el 50% de descuento, seguidas de Alemania y Bélgica, mientras que España y Francia todavía se sitúan en el escalón más bajo.

El incremento de las actuaciones promocionales y su mayor agresividad han traído dos consecuencias inmediatas asociadas. La primera tiene que ver con una mejora de su eficiencia, según datos de Nielsen, desde 2007 se ha invertido la tendencia decreciente en esta variable que ha aumentado ligeramente su valor en los últimos años<sup>12</sup>. La segunda está relacionada con los cambios en las reacciones de los consumidores, en los que se aprecia una mayor sensibilidad a las reducciones en el precio promocional que en el precio regular. Este segundo efecto inmediato retroalimenta el origen de las acciones de ajuste de precios.

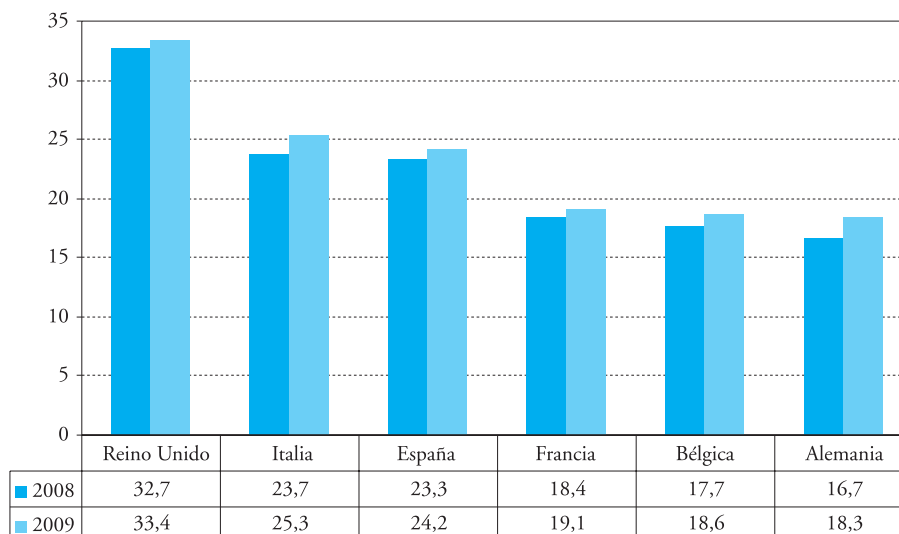
## 3. El comprador inteligente y el valor de la marca

Entre los cambios recientes en las conductas de los consumidores se detectan dos de especial relevancia. Por un lado, el de naturaleza cuantitativa, estrechamente vinculado a la crisis, que tiene que ver con el menor y más selectivo papel

<sup>11</sup> Según los estudios publicados por Nielsen en su página web.

<sup>12</sup> Según los índices de eficiencia promocional elaborados por Nielsen de 2001 a 2007 se redujeron 8,3 puntos de 22,9 a 14,6, mientras que entre 2007 y 2009 se ha producido un aumento de 0,6 puntos.

Gráfico 2.  
Presión promocional en los principales países europeos



Fuente: Nielsen. Base de cartera de productos de gran consumo común a todos los países analizados.

que juega la marca en el proceso de decisión de compra. Por otro lado, el de naturaleza más cualitativa, que representa mayor novedad, y que está asociado a la mayor formación y madurez de los consumidores, y que se ha venido en denominar «compra inteligente». Se considera «compra inteligente», aquella en que la asignación de los recursos o del presupuesto se realiza en base a los beneficios esperados de los productos adquiridos. Entendiendo por beneficios, más que los utilitarios (que naturalmente también se tienen en cuenta) los simbólicos (de identificación social y personal). Estos beneficios se adquieren en las sociedades avanzadas, casi exclusivamente, a través de la compra y consumo de productos con «marca», especialmente de «primeras marcas», «marcas líderes», «marcas exclusivas», «marcas de lujo», o incluso con «marcas icono». Por lo tanto, el comprador inteligente distribuye sus recursos de forma tal, que ajusta al máximo el presupuesto dedicado a productos básicos, necesarios, pero que no le ofrecen ningún tipo de proyección personal o social, mientras que reserva un porcentaje cada

vez mayor a aquellos que si se la proporcionan. Sin embargo, es preciso advertir que cualquier «marca» por el mero hecho de serlo o de haber invertido en ella una importante cantidad de recursos creativos, económicos y financieros, genera los beneficios esperados y buscados por los consumidores en cada categoría y en cada momento del tiempo<sup>13</sup>. Por el contrario, es muy difícil que la marca pueda desempeñar eficazmente su misión para el consumidor sino invierte recursos tanto en el desarrollo de nuevos productos como en su adecuada comunicación a sus mercados meta.

### 3.1. El valor de la marca

El valor o capital de la marca se ha constituido como una de las principales líneas de investigación de los académicos y consultores de marketing desde principios de los años noventa cuando se difunde el trabajo de Aaker (1991). Desde entonces

<sup>13</sup> Basta recordar aquí el cambio de papeles que en un intervalo de tiempo reducido se ha producido en telefonía móvil entre Nokia y Apple.



ces, múltiples investigaciones han desarrollado el concepto, diversas escalas de medición y modelos que recomiendan las acciones de marketing a seguir para gestionar y fortalecer una marca. A pesar de las muchas divergencias que pueden encontrarse entre todos ellos, hay importantes coincidencias que llevan a considerar el capital de la marca como un valor añadido, tanto para el consumidor como para la empresa<sup>14</sup>, que se mide, como la contribución de un conjunto de componentes (notoriedad, imagen, calidad percibida, valor, lealtad, etc.) que residen en la marca, al valor actual del flujo de beneficios futuros que espera obtener la empresa con la venta de los productos/servicios de la marca. Una interesante revisión de los principales estudios realizados en los últimos años sobre la valoración de la marca se encuentra en Christodoulides y de Chernatony (2010).

En un trabajo reciente Aguirre y Aldamiz (2010) reivindican que las grandes marcas de fabricante en el mercado de productos de gran consumo aportan valores importantes para la sociedad que van más allá de los beneficios directamente disfrutados por los consumidores<sup>15</sup>, en concreto se refieren: 1) al esfuerzo en innovación, y por tanto a su inversión en I+D, de gran capacidad de tracción, por su capacidad de generación de progreso científico, tecnológico y económico. Para las MF, las auténticas innovaciones son las que resultan más significativas, hasta el punto de presentar en 2009 cerca de 6.000 novedades y nuevos productos, un 2% más que en 2008<sup>16</sup>; 2) a la mayor y mejor adaptación de los productos a los gustos y requerimientos de los consumidores, y a los cambios en los mismos, lo que permite ofrecer a la sociedad mejores soluciones a sus problemas, contribuyendo de esta manera a mejorar su calidad de vida en todos los sentidos; y 3) a la contribución de los grandes fabricantes de

marcas líderes por encima de la media de sus competidores, al menos en el sector de alimentación y bebidas, a la generación de empleo de calidad, y a un mayor compromiso social. De su estudio se desprende, por ejemplo, que el 28,5% de las empresas con MF, perteneciente al sector de alimentación y bebidas, dentro del Foro de Marcas Renombradas (FMR), explicita en la web su adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas (que recoge la esencia de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE). El mismo porcentaje de empresas, 28,5% (aunque no las mismas que en el caso anterior), declara estar en posesión de la ISO 14001. Estos porcentajes superan muy ampliamente los registrados para la totalidad de empresas españolas que, en el mejor de los casos, son del 0,7% de adhesiones al Pacto Mundial y el 12,36% de certificaciones ISO 14001. La mayoría de las empresas estudiadas dan a conocer a través de sus páginas webs sus esfuerzos a favor del medio ambiente (81,25% de las analizadas) y otras acciones de RSE (actividades culturales y deportivas, derechos y condiciones laborales de su personal, otras acciones de interés social, apoyo a personas desfavorecidas, entre otras).

Es evidente que son las estrategias a largo plazo las que mejor contribuyen a crear marcas de valor, fortalecerlas en el tiempo y convertirlas en un instrumento útil para que las organizaciones a las que pertenecen puedan hacer frente a las situaciones de recesión económica.

Pero en la actualidad, ¿qué estrategias están obteniendo mejores resultados para no perder cuota de mercado? Con carácter general se proponen las actuaciones dirigidas a mejorar las experiencias de compra y consumo, de forma que se sostenga la preferencia, la lealtad y la recomendación de la marca. En concreto, y según el análisis realizado por Nielsen sobre el comportamiento y características de una cesta de más de treinta categorías de alimentación, bebidas, droguería y perfumería a lo largo del año 2009, los principales valores de las marcas que están manteniendo su cuota de

<sup>14</sup> Hay una coincidencia plena entre los autores en cuanto a que sin valor para el consumidor (mayores utilidades/beneficios que un producto sin marca) la marca no producirá valor para la empresa y no se capitalizará.

<sup>15</sup> Proporcionan las mejores calidades del mercado.

<sup>16</sup> Estudio de Nielsen (2010).

mercado son el liderazgo y la innovación sobre otros valores clásicos como la notoriedad, diferenciación, posicionamiento, relación precio/calidad, conveniencia, calidad, surtido, prestigio, atractivo. Con respecto al liderazgo, con la crisis, las primeras y segundas marcas dejan de perder ventas, recuperando hogares que se habían perdido en periodos anteriores. En relación al segundo factor clave, la innovación, la inversión en I+D+i que permita presentar al consumidor novedades que respondan a sus gustos, necesidades e intereses, en un momento en que la mayoría de las compañías se plantean optimizar costes, el estudio refleja que la innovación sigue teniendo un papel destacado en el éxito de las marcas. Así, aunque no todas las empresas han seguido innovando, las que lo han hecho han obtenido mejores resultados que las que han dejado de hacerlo. En el mercado de gran consumo, en 2009, todavía aumentó el ritmo de innovaciones respecto al año anterior, hasta el punto de que las novedades que llegaron al mercado supusieron el 4,2% de la cesta de la compra.

Además, de las estrategias a medio y largo plazo dirigidas a reforzar sus principales valores, las marcas deben actuar con acciones tácticas que tienen efectos principalmente a corto plazo, como las promociones ya comentadas, y con inversiones publicitarias que tienen impacto a corto y largo plazo. La inversión en comunicación externa, concretamente en publicidad, es fundamental para incrementar la visibilidad, y ha demostrado ser extremadamente útil para combatir la crisis y mantener la cuota de mercado. Sin embargo, las empresas, lejos de apoyar a sus marcas, con más comunicación, actúan procíclicamente, Gráfico 3, de forma que mientras en situaciones de crecimiento económico aumentan los presupuestos que destinan a comunicar sus marcas, en momentos de crisis económica, con demandas estancadas o en claro retroceso, reducen los presupuestos destinados a este fin.

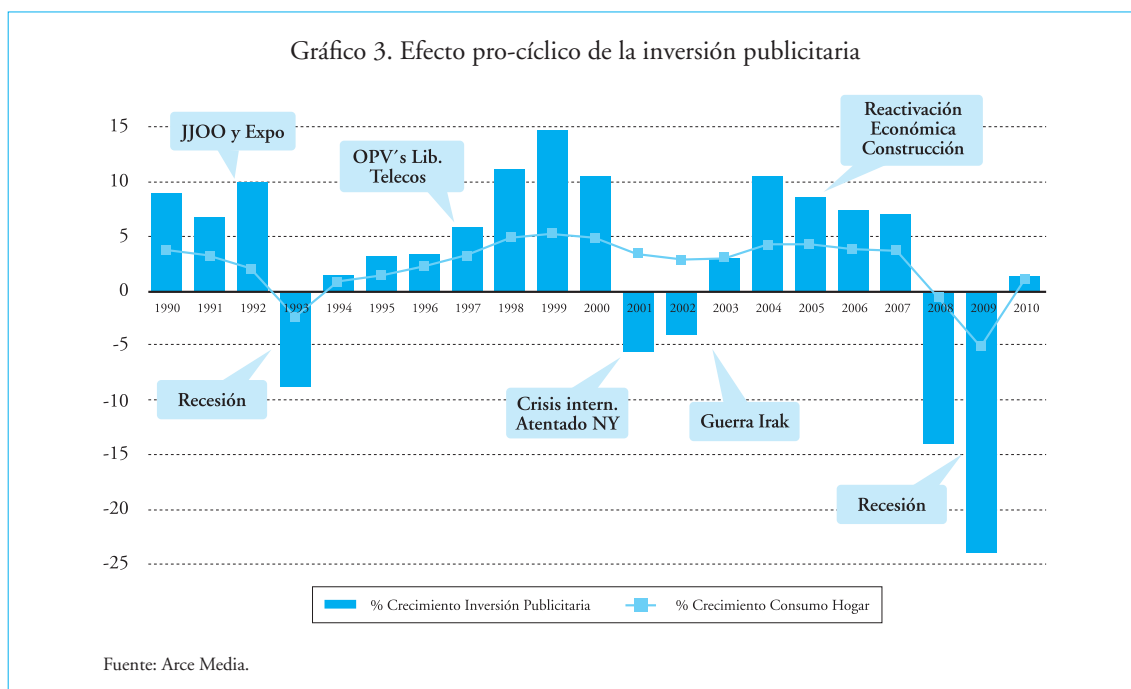
### 3.3. Inversión publicitaria de las marcas en España

La necesaria visibilidad de las marcas exige realizar acciones de comunicación externa apropiadas. En este sentido, la Asociación de Marketing de España (AME) propone<sup>17</sup> que «una adecuada gestión de la marca desde los entornos de marketing y comunicación puede ayudar a recuperar la confianza de las organizaciones para salir de los momentos difíciles que atravesamos», además, pone de relieve la importancia de «no hacer las cosas porque sí o porque estén de moda sino que todo tiene que girar en torno al consumidor».

Entre las recomendaciones de comunicación externa que propone la AME para que la marca recupere su posición predominante en el proceso de decisión de compra del consumidor destacan: 1) la *coherencia y consistencia 360º*, que significa que hay que guardar la coherencia a través del tiempo, para que cuando el consumidor vuelva a la marca, encuentre coherencia y consistencia; 2) la *optimización de la cartera de marcas*, en el sentido de que no se puede invertir por igual en todas las marcas, sino que hay que tener en cuenta que sus productos nacen, crecen, se reproducen y, algunos, mueren, y hay que adaptar la inversión al momento del ciclo de vida en que se encuentren los productos de cada marca; 3) el *incremento de los recursos dedicados a la marca en épocas de crisis*. Una de las premisas básicas en tiempos de recesión económica es sobre-comunicar y generar mayor confianza en el consumidor; 4) tomar a las *marcas globales como referente*. Hay que estudiar no sólo a las grandes marcas que ganan sino también a las que pierden para aprender de ellas; hay que hacer un *benchmark*; 5) la necesidad de *crear una estra-*

<sup>17</sup> Estas ideas se expresaron por los ponentes participantes en la conferencia organizada por la AME bajo el título *La experiencia real del mercado para una mejor potenciación de la marca*, y celebrada en la sede de CaixaForum el 14 de junio de 2011.

Gráfico 3. Efecto pro-cíclico de la inversión publicitaria



tegia sólida en el entorno digital; y 6) la alineación del patrocinio con la estrategia de negocio, para que el patrocinio aporte valor añadido.

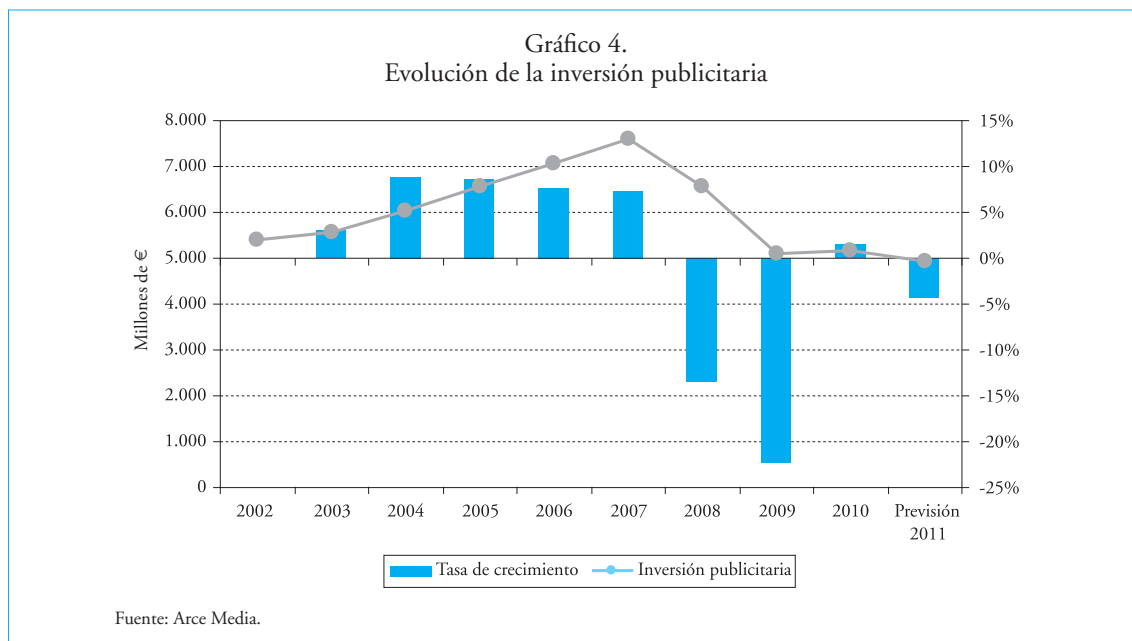
No obstante, la realidad española actual con respecto a la inversión en comunicación externa dista notablemente de algunas de estas recomendaciones. En cifras absolutas, el Gráfico 4 indica que desde el año 2008, la inversión publicitaria agregada viene decreciendo. Aunque el año 2010 se cerró con un ligero incremento del 1,4%<sup>18</sup>, las cifras registradas del primer semestre<sup>19</sup> sugieren una nueva recaída de la inversión publicitaria en el 2011. Por otra parte, el cambio de tendencia en la inversión publicitaria en España se produce con una intensidad muy superior a la del conjunto de los

países Europeos, Gráfico 5. Se comprueba como en 2007 el incremento de la inversión publicitaria en España es similar a la media europea, mientras que en 2008 y 2009 la caída en España es entre cuatro y seis veces mayor que la del promedio europeo, y en el primer semestre de 2010, el incremento fue prácticamente la mitad que el de la media europea. El ahorro en costes en España está siendo muy superior al de los países europeos de su entorno.

Por otro lado, en el Gráfico 6 se comprueba como respecto al PIB y al consumo de los hogares, también se observa un claro decrecimiento desde 2008, a la vez que entre 2002 y 2007 se había producido una notable estabilidad. Por tanto, en términos de demanda, la inversión publicitaria presenta un fuerte retroceso, en contra de lo que se recomienda desde las instancias profesionales y académicas. Está primando el ahorro frente a las acciones de estímulo a la demanda.

<sup>18</sup> Hubo varios hechos concretos que justificaron el buen comportamiento de la publicidad en el segundo trimestre de 2010. En el mes de junio del año 2010 se organizó el Campeonato Mundial de fútbol, toda una serie de marcas relacionadas con los diferentes patrocinios del mundial de futbol y aquellos productos relacionados con el consumo del mundial aumentaron de manera significativa y de forma coyuntural la inversión publicitaria. A lo largo del primer semestre del año 2010 el sector de la automoción tuvo ayudas para la venta de automóviles por parte del gobierno, por ello el sector aumentó la inversión publicitaria un 10% que se transformó en un aumento del 35% de ventas de coches en el segundo trimestre del año.

<sup>19</sup> Según el informe de Arce Media del primer semestre de 2011, la inversión publicitaria alcanzó 2.511,1 millones de euros, lo que representa una caída del 6,5% respecto a 2010, que una vez corregida de los efectos coyunturales permite prever una reducción para 2011 del 4,32%.

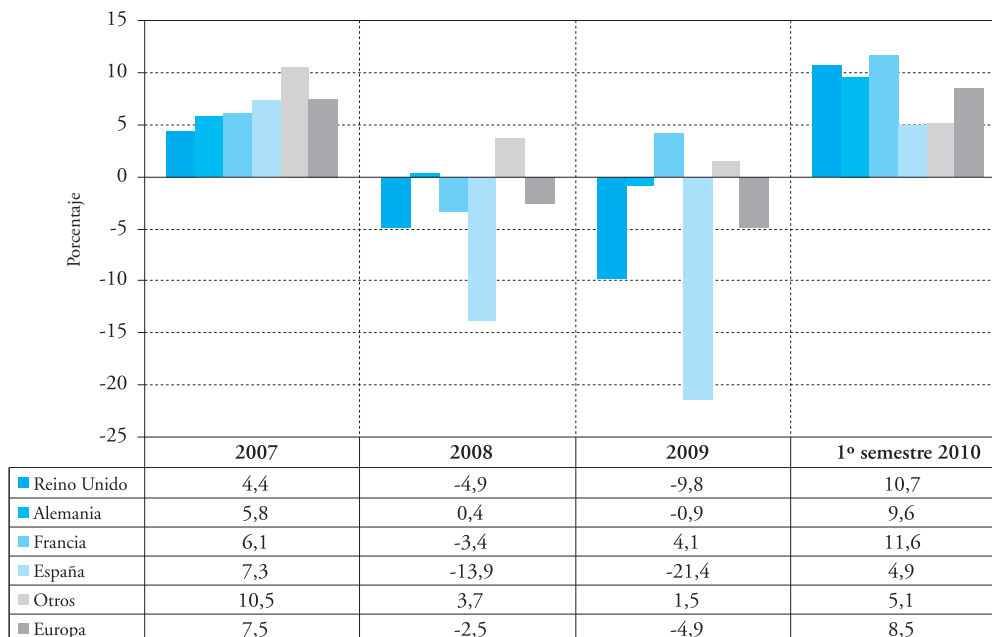


Por otro lado, con la información más reciente disponible, el número de marcas que se han anunciado en el primer semestre de 2011 asciende a 46.415, un 2,7% inferior a las anunciadas en el mismo periodo del año anterior. Esta disminución se ha producido en todos los medios excepto en revistas, exterior, dominicales y radio, que representan un 26,1% del total de los anuncios de marcas activas. Además, el 71,5% de las mismas se anuncian en la prensa, medio en el que la visibilidad y el alcance geográfico de la audiencia es menor. Sólo el 7,5% de las marcas se han anunciado en televisión, medio masivo de mayor visibilidad, donde se anuncian la mayoría de las grandes marcas. Además, del número de marcas anunciadas, también se ha reducido la inversión publicitaria por marca, que ha pasado de un importe medio de 56.295 a 54.102 euros, lo que representa un 3,9% de reducción. Esta tendencia se observa en todos los medios excepto en Internet y cine. La inversión media por marca varía sustancialmente entre medios alcanzando la inversión publicitaria en el medio televisión una cifra 6,4 veces superior (345.480 euros) a la media general. Por otra parte, la ocupación se ha reducido

en todos los medios, excepto en Internet que se ha incrementado en un 12,3% y, sin embargo, los precios unitarios sólo han descendido en televisión (-3,5%), prensa (-3,9%) e Internet (-1%). Todas estas tendencias han ido acompañadas de un ahorro de costes por impacto publicitario, especialmente por GRP televisivos.

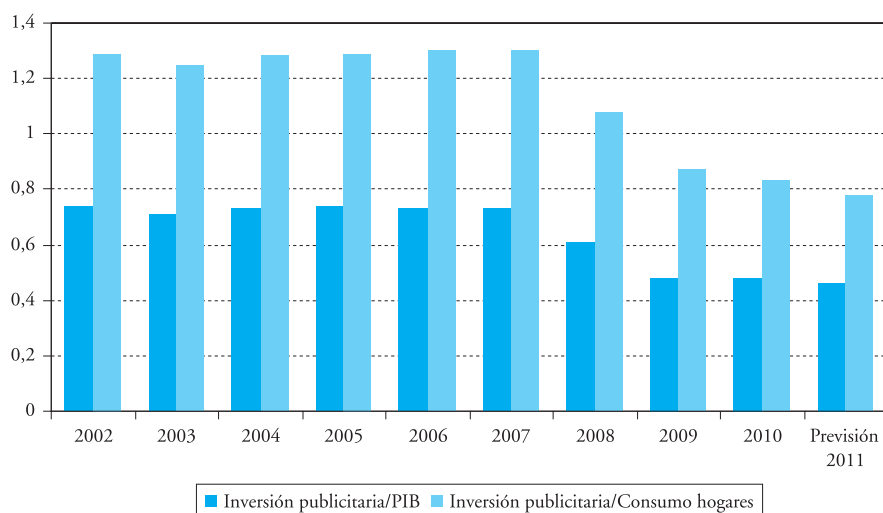
Finalmente, en los últimos años ha ido aumentando de forma sistemática la inversión publicitaria en los medios *on line*, de forma que mientras la inversión *off line* ha decrecido en todos los medios en el primer semestre de 2011, superando el 10 por ciento de reducción en los medios cine y prensa, con una media de caída del 7,6 por ciento, mientras que ha aumentado la inversión «on line» en todos los medios, alcanzando una media del 11,1%. Estos cambios en la distribución de la inversión publicitaria de las marcas realizados, las más de las ocasiones sin estudios que los justifiquen suficientemente, es un indicio adicional de la necesidad de analizar con rigor el efecto que tiene la inversión de marketing aplicada a herramientas diferentes y a soportes de comunicación distintos.

Gráfico 5.  
 Tasa de crecimiento de la inversión publicitaria

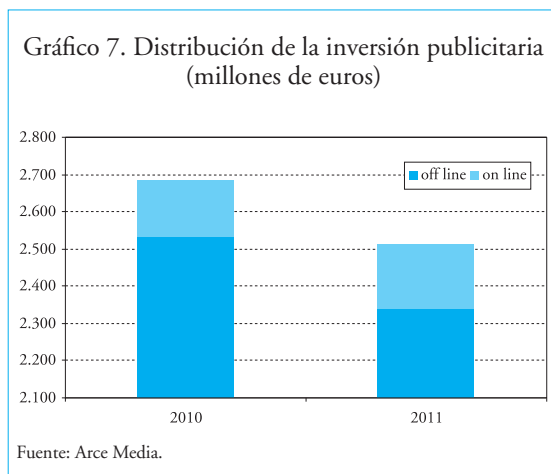


Fuente: Arce Media.

Gráfico 6.  
 Evolución de la inversión publicitaria relativa



Fuente: Arce Media.



Las acciones de ajuste a la nueva situación económica, tanto para adaptarse a la mayor sensibilidad al precio de los consumidores, presentadas en el epígrafe segundo, como para ahorrar costes de marketing en general, y en particular, de la comunicación de las marcas, mostrada en el apartado 3.2, se adoptan, la mayor parte de las veces, por los responsables de marketing de una manera intuitiva, y/o basándose en el *know how* adquirido a través de la formación reglada y la experiencia. En pocas ocasiones, son decisiones resultantes de la aplicación de modelos analíticos y formalizados, que anticipen las mejoras de eficiencia o de productividad que es previsible alcanzar con ellas. Y aunque, las consultoras especializadas en marketing ofrecen, cada vez más, entre sus productos y servicios herramientas analíticas o métodos para evaluar la rentabilidad de la inversión que se realiza con cada acción de marketing, pocas llegan a ofrecer medidas financieras, y desde luego, mucho menos puede decirse que se disponga en los mercados, de una métrica estandarizada y de general aceptación entre empresas, consultoras y academia. Por ello, el siguiente epígrafe se dedica a presentar una propuesta metodológica para avanzar en el desarrollo de una medición financiera de la productividad de las acciones de marketing siguiendo de cerca las recomendaciones de Stewart (2009).

## 4. Hacia una métrica de la productividad del marketing

Desde la entrada de la crisis económica global, el principal objetivo que se le exige al marketing es que sea eficaz, sin dejar de ser eficiente. Que consiga sus objetivos al menor coste posible. Por ello, ha proliferado la preocupación empresarial y el interés académico por la medición de la rentabilidad del marketing (Rust *et al.*, 2004; Serrel y Bejou, 2007; Hanns de la Fuente, 2009; Domínguez y Muñoz, 2010; y Shaw, 2010), y el desarrollo de herramientas analíticas para medir la eficacia de los programas y presupuestos de marketing, que cada día se antojan más urgentes.

Algunos autores (Young *et al.*, 2006) sugieren la necesidad de establecer los objetivos del marketing en términos de la identificación y el desarrollo de las fuentes de resultados financieros o *cash flow* que implican.

El *cash flow* se considera la principal métrica financiera de la empresa. Es una medida comparable entre mercados, productos, consumidores y actividades y se puede analizar a través de las fuentes que lo producen o mediante la articulación de sus componentes. Las fuentes que lo nutren se concentran en tres tipos de objetivos de marketing: la adquisición y retención de clientes, que representa la incorporación de nuevos clientes y el mantenimiento de los actuales; alternatively se encuentra la cuota de gasto dentro de la categoría (*share of wallet*) que supone un incremento de la frecuencia de compra en relación a la competencia o un mayor gasto que la competencia por ocasión de compra; por último cabe señalar la cuota de gasto a lo largo de las categorías que significa la venta de productos u ofertas adicionales a los consumidores actuales. Para cada una de estas tres fuentes, los responsables de marketing deben preguntarse ¿qué actividades de marketing proporcionan mejores resultados?

Alternativamente, el tradicional modelo Du Pont de gestión de negocios propone que la mejora del *cash flow* se obtiene mediante el incremento de alguno de los tres componentes básicos sobre los que se construye la rentabilidad financiera: los márgenes (beneficios por cada unidad vendida), la rotación (velocidad o frecuencia con que el vendedor vende sus productos) y el apalancamiento (nuevos uso o actividades realizadas con los mismos activos, por ejemplo la extensión de una marca).

Un ejemplo reciente<sup>20</sup> que ilustra lo que pueden ser las actuaciones en esta línea procede de la colaboración empresarial entre la consultora Nielsen y el grupo español de distribución comercial Eroski. Fruto de esta alianza, han lanzado un servicio de información, denominado *Key Account Data* (KAD), que permitirá conocer al detalle las ventas y el comportamiento del sector de gran consumo en las enseñas del grupo. A través de este servicio, las empresas fabricantes podrán adaptar sus decisiones para optimizar la gestión y la venta en las enseñas del grupo. La información, brinda la posibilidad de acceder al detalle de las ventas en cada una de las enseñas y formatos del grupo: Eroski Hiper, Eroski Super y Caprabo. Adicionalmente a la información de ventas y de precio, los usuarios podrán analizar la información promocional que se desarrolla en las enseñas del grupo y así rentabilizar más las acciones. Nielsen integrará esta información tanto en el informe *ScanTrack* como *MarketTrack* que analiza los mercados con detalle semanal, como en los informes mensuales de máxima cobertura que incorporan otros canales especialistas (consumo externo, impulso...).

Actuaciones empresariales como la descrita son excepciones al panorama general. A través de este tipo de iniciativas cada acción de marketing podría vincularse con una fuente del *cash flow* y/o con un componente del modelo de gestión de negocio.

A nivel conceptual dicha vinculación se representa en la Figura 1. En ella se ilustra como una acción de marketing concreta, como la campaña publicitaria de una marca, produce unos resultados intermedios de marketing, de corto y/o largo plazo, por ejemplo un incremento inmediato de las ventas y/o un incremento de la notoriedad, valoración, afecto, preferencia hacia la marca (todos ellos componentes del capital de la marca). Generalmente, los estudios sobre la medición del impacto de las acciones de marketing se quedan en esta etapa, sin embargo, a pesar del gran interés que este análisis tiene para la gestión de los recursos invertidos en marketing, resulta insuficiente para la gestión integral del negocio, responsabilidad de la dirección general. Por ello, cada vez hay más voces que reivindican la necesidad de establecer los vínculos correspondientes entre los resultados alcanzados en marketing y los resultados financieros. En la Figura 1 se ilustra mediante el enlace entre los resultados intermedios de marketing, aumento del capital de marca, y los resultados financieros o impulsores del *cash flow*, como la disposición de los consumidores actuales a pagar un precio *premium*, que afecta directamente al margen unitario de beneficios y a la adquisición y retención de consumidores. Con ambas magnitudes se podría disponer de una estimación razonable de la productividad de la campaña publicitaria.

En consecuencia, el avance en la medición de la productividad del marketing requiere profundizar en el estudio de cada una de las etapas, Figura 2, que integran el proceso formal dirigido a elaborar conjuntos de métricas estandarizadas de general aceptación entre los expertos profesionales y académicos del marketing. En este sentido, se pueden encontrar trabajos parciales como el de Pergelova *et al.* (2008) que comprueba si la inversión en publicidad en Internet, aplicada al sector automovilístico, puede ayudar a mejorar la eficiencia publicitaria, para ello utiliza metodologías DEA (*Data Envelopment Analysis*).

<sup>20</sup> Noticia publicada en la página web de Nielsen (febrero 2011).

Figura 1.  
Vinculación conceptual de las acciones de marketing con los resultados financieros



Fuente: Adaptado de Stewart (2009).

En la actualidad, la opinión generalizada es que la contabilización del marketing no es una opción, el marketing necesita medidas estandarizadas que relacionen los resultados incrementales del corto plazo con los efectos a largo plazo, y, a su vez, estas medidas necesitan vincularse con los resultados financieros. Los responsables de marketing necesitan disponer de estas medidas estandarizadas si quieren ayudar a sus empresas y dar respuestas adecuadas a las cuestiones planteadas por las direcciones generales en torno a 1) la previsión de resultados futuros; 2) la evaluación de acciones de marketing del pasado; y 3) la toma de decisiones relativa a la asignación óptima de los recursos, especialmente en empresas con carteras de productos/mercados múltiples y no comparables.

## 5. Conclusiones

Actualmente, a los directivos de marketing se les exige que inviertan los recursos con eficacia y eficiencia, simultáneamente. La creación de experiencias de compra y consumo de máximo valor es un requisito para atraer y retener a los clientes de los mercados objetivos. Con la finalidad de crear valor, las áreas de marketing deben reforzar la competitividad en precio y a la vez que deben fortalecer su capital de marca. Se trata de optimizar los resultados de las decisiones adoptadas en marketing. Para ello, es imprescindible disponer de medidas apropiadas para cuantificar la productividad y/o la rentabilidad que pueden derivarse de las diversas acciones de marketing.

En la práctica, la actual situación de crisis económica se ha abordado con actuaciones convencionales de 1) ahorro de costes, que se ha reflejado especialmente en la contracción de las cifras de inversión publicitaria sin estudiar las consecuencias económicas que sobre el valor de las marcas tiene tanto en el corto como en el largo plazo; 2) de estímulo inmediato a la demanda mediante un aumento de acciones promocionales; y 3) el énfasis por la marca de distribuidor.



Figura 2.  
Proceso formal para la estandarización de las medidas de productividad del marketing



Fuente: Elaboración propia a partir de Stewart (2009).

En definitiva, es poco lo que se está haciendo por incorporar nuevas fórmulas de ahorro de costes y nuevos instrumentos de estímulo a la demanda. Se siguen aplicando las recetas recomendadas por la ortodoxia económica para contextos de escaso dinamismo (compra eficiente de los recursos productivos, eficiencia en sueldos y salarios y en los gastos generales, etc.), muy diferentes al contexto actual.

Sin duda, es necesario avanzar, por un lado, en la elaboración de métricas financieras de productividad del marketing de general aceptación, y por otro lado en la creación de herramientas de marketing, eficaces y eficientes, asociadas con: 1) la innovación, tanto de producto como de modelos organizativos y de dirección empresarial; 2) las redes de colaboración en la cadena de valor; y 3) la aplicación de las nuevas tecnologías a la producción y a la comercialización de bienes y servicios.

## Referencias bibliográficas

- AAKER, D. (1991): *Managing brand equity*. Nueva York, Free Press.
- AGUIRRE, M. Y ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C. (2010): «El valor de las marcas de fabricante y sus acciones de responsabilidad social. El caso de las empresas del Foro de Marcas Renombradas Españolas»; en *Distribución y Consumo* (113); pp. 36-47.
- CHRISTODOULIDES, G. Y CHERNATONY, L. (2010): «Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: a literature review»; en *International Journal of Market Research* (52); pp. 43-66.
- DOMÍNGUEZ, A. Y MUÑOZ, G. (2010): *Métricas del Marketing*. Madrid, Editorial ESIC (segunda edición).
- GÁZQUEZ, J. Y PÉREZ, M. (2010): «¿Son Efectivas las herramientas promocionales en la industria de productos de consumo frecuente?. Un análisis para Marcas Nacionales vs Marca de Distribuidor»; en *Revista de Economía industrial* (377); pp. 159-171.
- GÓMEZ, M., ROZANO, M. Y FERNÁNDEZ, A. (2010): «Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas»; en *Distribución y Consumo* (70-77).
- HANNS DE LA FUENTE *et al.* (2009): «Análisis de Eficiencia Técnica y Productividad del Marketing para una Compañía de Seguros de Vida (Spanish)»; en *Panorama Socioeconómico* (27, 38); pp. 44-59.
- LAMBIN, J. J. Y PEETERS, R. (1977): *La gestion marketing des entreprises: Analisis*. Presses Universitaires de France.
- NIELSEN (2010, 2011): «Estudio Global de los Consumidores». Noticias (18/01/2010) y (31/01/2011); disponibles en <http://es.nielsen.com/news/index.shtml>

- PÉREZ, J. A. (2010): «Posibles tendencias para el comportamiento de los consumidores y la distribución comercial»; en *Distribución y Consumo* (111); pp. 36-38.
- PERGELOVA, A.; PRIOR, D. Y RIALP, J. (2008): «Marketing communication efficiency in the Spanish automobile sector: Analysing the role of online advertising through DEA and stochastic frontiers»; en *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* (41); pp. 91-107.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V. Y SRIVASTAVA, R. K. (2004): «Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions»; en *Journal of Marketing* (68, 4); pp. 76-89.
- SHAW, E. H. (2010): «Revisiting and revising Alderson's formula to measure the productivity of the aggregate marketing system»; en *Marketing Theory* (10, 4); pp. 347-367.
- SHERRELL, D. L. Y BEJOU, D. (2007): «Assessing the Productivity of Relationship Marketing: Moving Toward a Paradigm»; en *Journal of Relationship Marketing* (6, 2); pp. 3-8.
- STEWART, D. W. (2009): «Marketing Accountability: linking marketing actions to financial results»; en *Journal of Business Research* (62); pp. 636-643.
- YOUNG, R. A.; WEISS, A. M. Y STEWART, D. W. (2006): *Marketing Champions: practical strategies for improving marketing power, influence, and business impact*. Nueva York, Wiley Interscience.