

Alejandro Domínguez Doncel
Gemma Muñoz Vera



MÉTRICAS DEL MARKETING

EL VALOR DE LOS INTANGIBLES

4^a
EDICIÓN

LIBROS PROFESIONALES
DE EMPRESA

esic
Editorial

Métricas del marketing

El valor de los intangibles

Madrid, 2026

Alejandro Domínguez Doncel
Gemma Muñoz Vera

Métricas del marketing

El valor de los intangibles

4.ª edición

esic
Editorial

Primera edición, enero 2008
Segunda edición, octubre 2010
Tercera edición, septiembre 2015
Cuarta edición, junio 2026

Métricas del marketing: El valor de los intangibles (4ª edición)
Alejandro Domínguez Doncel y Gemma Muñoz Vera

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-262-3
Depósito Legal: M-12816-2026

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A los de siempre, vosotros sabéis quiénes sois.
Alejandro Domínguez

*A Dani por acompañarme en el camino y
a Avinash por mostrármelo.*
Gemma Muñoz

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
Capítulo 1. Métricas para la gestión del marketing	19
1.1. ¿Se puede medir la actividad del marketing?.....	19
1.2. ¿Dónde están las métricas? ¿Se pueden agrupar? ¿Qué ventajas obtenemos?	20
1.3. El mal uso de las métricas.....	21
1.4. Aplicación a producto digital: el mal uso de las métricas en una plataforma SaaS	27
1.5. Métricas para la junta de dirección	28
1.6. Concepto y empleo de las métricas	28
1.7. Estructura y elementos del esquema de métricas	29
1.8. Aplicación a producto digital: métricas básicas en los tres niveles	31
1.9. Objetivos del desarrollo de las métricas.....	32
1.10. Desarrollo de las métricas.....	32
1.11. Proceso de selección de métricas.....	33
1.12. Tipo de métricas	34
1.13. Aplicación a producto digital: métricas financieras y no financieras en un negocio SaaS	35
1.14. Hacia el cuadro de mando del marketing (CMMK).....	36
Capítulo 2. La contribución del marketing	39
2.1. Introducción	39
2.2. La cuenta de resultados y la contribución del marketing	39
2.3. Aplicación a producto digital: plataforma SaaS de gestión empresarial.....	43
2.4. Costes fijos y costes variables del marketing.....	45
2.4.1. Costes fijos del marketing	45
2.4.2. Costes variables.....	45

2.5.	Aplicación a producto digital: decisión de fuerza de ventas en SaaS	47
2.6.	Punto muerto del área de marketing	48
2.7.	Aplicación a producto digital: punto muerto de una app móvil por suscripción	49
2.8.	Objetivos de beneficio y ventas.....	50
2.9.	Aplicación a producto digital: objetivo de beneficio en plataforma SaaS	51
2.10.	Métricas generales del área de marketing.....	52
2.10.1.	Métrica de rentabilidad del área de marketing ..	52
2.10.2.	Aplicación a producto digital: ROI del marketing en SaaS	53
2.10.3.	Métrica de eficiencia del marketing.....	53
2.10.4.	Métrica de eficacia del marketing.....	54
2.10.5.	Métrica de actividad	54
2.10.6.	Aplicación a producto digital: métricas de eficiencia, eficacia y actividad en SaaS.....	56
2.10.7.	Métrica de productividad	57
2.10.8.	Evolución de los gastos de personal	57
2.10.9.	Coste medio de personal	58
2.10.10.	Aplicación a producto digital: productividad y coste de personal en marketing digital	59
2.11.	Métricas de calidad.....	59
2.11.1.	Satisfacción de clientes.....	60
2.11.2.	Aplicación a producto digital: satisfacción de clientes en plataforma SaaS.....	62
2.11.3.	Atención al cliente	63
2.11.4.	Aplicación a producto digital: atención al cliente en producto digital.....	64
2.11.5.	Servicio posventa	65
2.11.6.	Aplicación a producto digital: dimensión del soporte técnico en SaaS	66
2.11.7.	Personal	66
2.12.	Métricas de cumplimiento	67
2.12.1.	Desarrollo efectivo de los programas del marketing.....	67
2.12.2.	Rentabilidad de los programas del plan de marketing.....	67
2.12.3.	Eficiencia de los programas.....	67
2.12.4.	Eficacia de los programas.....	68
2.12.5.	Aplicación a producto digital: métricas de cumplimiento en marketing digital.....	69

Capítulo 3. Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca..... 71

- 3.1. Introducción 71
- 3.2. Matriz BCG y métricas de mercado 72
 - 3.2.1. Cuota de mercado 73
 - 3.2.2. Aplicación a producto digital: cuota de mercado en el sector SaaS..... 75
 - 3.2.3. Cuota de mercado en un segmento..... 76
 - 3.2.4. Cuota de mercado relativa 76
 - 3.2.5. Aplicación a producto digital: cuota de mercado relativa en SaaS..... 77
 - 3.2.6. Concentración del mercado 78
 - 3.2.7. Aplicación a producto digital: concentración en el mercado de *apps* de mensajería..... 79
 - 3.2.8. Penetración de mercado..... 79
 - 3.2.9. Aplicación a producto digital: penetración de mercado en plataformas de *streaming*..... 84
- 3.3. Indicadores de cliente..... 84
 - 3.3.1. Eficiencia y eficacia de clientes..... 85
 - 3.3.2. Rentabilidad del cliente 85
 - 3.3.3. Adquisición de clientes..... 86
 - 3.3.4. Aplicación a producto digital: adquisición de clientes en una plataforma SaaS..... 88
 - 3.3.5. Fidelidad..... 89
 - 3.3.6. Satisfacción del cliente 90
 - 3.3.7. Aplicación a producto digital: satisfacción del cliente en una *app* móvil..... 92
 - 3.3.8. Retención y *churn rate*..... 93
 - 3.3.9. Aplicación a producto digital: retención y *churn* en una plataforma de suscripción digital..... 95
 - 3.3.10. Valor del cliente 96
 - 3.3.11. Aplicación a producto digital: valor de vida del cliente (CLV) en SaaS..... 103
 - 3.3.12. Funcionamiento de atención al cliente..... 104
 - 3.3.13. Aplicación a producto digital: atención al cliente en una plataforma *ecommerce*..... 108
- 3.4. El valor de la marca..... 109
 - 3.4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca.... 111
 - 3.4.2. Aplicación a producto digital: valor de marca de una plataforma digital 115
 - 3.4.3. Resumen recordatorio del modelo de valor de marca 116
 - 3.4.4. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas..... 117

3.4.5.	Aplicación a producto digital: reconocimiento de marca en el mercado de <i>apps</i> de <i>fitness</i>	118
3.4.6.	Diferentes métodos de valoración de marca.....	119

Capítulo 4.	Métricas de distribución y ventas	123
4.1.	Introducción	123
4.2.	Rentabilidad en sala de ventas	124
4.2.1.	Análisis de los costes	124
4.2.2.	Datos básicos para estimar y rentabilidad del espacio.....	124
4.2.3.	Obtención y análisis del índice de sensibilidad..	127
4.3.	Estructura de costes del canal	128
4.3.1.	Análisis de costes fijos	129
4.3.2.	Análisis de costes de superficie	131
4.3.3.	Aplicación a producto digital: estructura de costes del canal digital	132
4.4.	Gestión por categorías.....	133
4.5.	Aplicación a producto digital: rentabilidad del espacio digital	140
4.6.	Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías.....	142
4.7.	Aplicación a producto digital: gestión por categorías en plataformas digitales.....	143
4.8.	Previsión de ventas en el canal	144
4.9.	Cuenta de resultados previsional por canal	145
4.10.	Aplicación a producto digital: cuenta de resultados del canal digital.....	147
4.11.	Cuenta de resultados previsional por categoría	148
4.12.	ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución	148
4.13.	Aplicación a producto digital: ROI, eficiencia y eficacia de la distribución digital	151
4.14.	Cobertura de la distribución	152
4.15.	Peso del canal	152
4.16.	Amplitud del canal.....	155
4.17.	Aplicación a producto digital: cobertura de la distribución digital	157
4.18.	Cuota en el canal	157
4.19.	Aplicación a producto digital: cuota en el canal digital...	160
4.20.	Análisis cualitativo del canal.....	160
4.21.	Métricas de <i>merchandising</i>	162
4.22.	Aplicación a producto digital: <i>merchandising</i> digital y <i>UX metrics</i>	164
4.23.	Disponibilidad	165
4.24.	Aplicación a producto digital: disponibilidad y <i>uptime</i> digital	168
4.25.	Análisis del <i>stock</i>	168

4.26.	Aplicación a producto digital: gestión de inventario digital	169
4.27.	Métricas de logística	170
4.28.	Aplicación a producto digital: logística digital y entrega de contenido.....	172
4.29.	Índices de inventario	173
4.29.1.	Rotación del inventario	174
4.29.2.	Devolución de depósito	175
4.29.3.	Aplicación a producto digital: rotación e inventario digital	176
4.30.	Métricas de ventas	177
4.31.	Métricas generales del área de ventas.....	178
4.31.1.	Margen de contribución del área de ventas.....	178
4.31.2.	Eficiencia del área de ventas	180
4.31.3.	Eficacia del área de ventas	180
4.31.4.	Costes por visita	181
4.31.5.	Nuevos clientes.....	181
4.31.6.	Coste de fuerza de ventas	181
4.31.7.	Esfuerzo de equipos de ventas.....	182
4.32.	Métricas operativas del área de ventas.....	182
4.32.1.	Promedio de visitas.....	182
4.32.2.	Tiempo de ventas por visita.....	183
4.32.3.	Visitas efectivas	183
4.32.4.	Ingresos por visita	183
4.32.5.	Costes por visita	183
4.32.6.	Nuevos clientes.....	183
4.32.7.	Esfuerzo	184
4.32.8.	Aplicación a producto digital: métricas del área de ventas digital	185
Capítulo 5. Métricas de producto y precio		187
5.1.	Introducción	187
5.2.	Margen bruto	188
5.3.	Ratio CV	188
5.4.	Aplicación a producto digital: ratio CV en un negocio SaaS.....	190
5.5.	Rentabilidad de producto	191
5.6.	Eficiencia de producto	192
5.7.	Eficacia de producto	193
5.8.	Aplicación a producto digital: rentabilidad, eficiencia y eficacia en una <i>app</i> móvil	196
5.9.	Punto muerto	198
5.10.	Aplicación a producto digital: punto muerto en un servicio de <i>streaming</i>	201
5.11.	Contribución a beneficio y aceptación de productos.....	202

5.11.1.	Métrica de contribución al beneficio	202
5.11.2.	Métrica de grado de aceptación	205
5.11.3.	Aplicación a producto digital: contribución a beneficio en una empresa de contenido digital..	207
5.12.	Desarrollo de nuevos productos. Innovación.....	208
5.13.	Aplicación a producto digital: innovación en una plataforma SaaS	210
5.14.	Crecimiento anual	211
5.15.	Aplicación a producto digital: crecimiento anual de un <i>ecommerce</i>	213
5.16.	Clientes por producto	213
5.17.	Aplicación a producto digital: clientes por producto en una <i>suite</i> de <i>apps</i>	215
5.18.	Precio relativo.....	216
5.18.1.	Precio relativo a mercado	217
5.18.2.	Precio relativo a competidor.....	218
5.18.3.	Precio relativo a cuota	218
5.19.	Aplicación a producto digital: precio relativo en servicios de suscripción SaaS.....	220
5.20.	Test de producto	221
5.20.1.	Ajustes al test de producto	222
5.20.2.	Aplicación a producto digital: test de producto para una <i>app</i> de <i>fitness</i>	227
5.20.3.	Aplicación a producto digital: repetición y volumen total en un servicio de contenido por suscripción	228
5.21.	Penetración de nuevo producto	229
5.22.	Aplicación a producto digital: penetración de nueva funcionalidad en una plataforma SaaS.....	230
5.23.	Canibalización	230
5.24.	Aplicación a producto digital: canibalización en planes de suscripción	233
Capítulo 6. Métricas de publicidad y promoción.....		235
6.1.	Impactos y GRP	235
6.2.	Aplicación a producto digital: métricas de impacto en publicidad digital	237
6.3.	Coste por GRP	238
6.4.	Aplicación a producto digital: comparativa de coste por resultado entre plataformas SaaS	239
6.5.	Cuota de inversión o notoriedad	240
6.6.	Aplicación a producto digital: cuota de inversión digital (<i>share of digital spend</i>).....	240
6.7.	Penetración del soporte	241
6.8.	Aplicación a producto digital: penetración de canales digitales (<i>reach</i>)	241

6.9.	<i>Share of spending (SOS) y share of voice (SOV)</i>	242
6.10.	Aplicación a producto digital: <i>share of spend y share of voice</i> digital.....	244
6.11.	Eficiencia de RR. PP.	245
6.12.	Eficacia de la publicidad	245
6.13.	Aplicación a producto digital: eficacia de la publicidad digital	245
6.14.	Promociones	246
6.15.	Aplicación a producto digital: promociones en productos digitales (SaaS)	248
Capítulo 7. Caso métricas del marketing digital		251
	Caso Musicalweb: visitas y clientes	257
ANEXOS		263
	Anexo 1	264
	Anexo 2	277
	Anexo 3	288

INTRODUCCIÓN

Todo lo que se puede medir se puede mejorar y se puede gestionar. En el escenario empresarial actual, los directores y responsables de marketing están cada día más presionados y obligados a justificar el porqué de sus inversiones, que al final no es otra cosa que el porqué de su propia existencia dentro de la empresa.

Estos responsables saben que su trabajo es valioso, saben que tiene un gran valor para la organización y para sus clientes. Por eso buscan de forma constante los medios que les permitan demostrar el valor de su trabajo y de sus iniciativas a los comités de dirección.

Lo que esta búsqueda implica, sea de forma consciente o inconsciente, es encontrar y desarrollar un sistema para crear y vincular los diferentes procesos de cuantificación del marketing a las finanzas de la empresa.

Satisfacción, retención, adquisición, fidelidad y valor del cliente. Valor y posicionamiento de marca, etc. Este tipo de conceptos no son comprendidos por los comités de dirección, ni por las direcciones generales, ni por los accionistas.

Ellos hablan el lenguaje de los beneficios, los márgenes y el precio de las acciones.

A ellos lo que les interesa saber es cómo un incremento en la satisfacción del cliente del 3% se refleja en un incremento anual de márgenes y beneficios para la empresa.

Pero todavía es más complicado para el marketing, ya que la dirección requiere que se contabilicen todos sus gastos e inversiones en el año en el que se producen. Ahora pensemos que una relación con un cliente puede durar años. O ser algo para toda la vida... Una cosa similar ocurre con

la marca. La marca, su percepción, su posicionamiento en el mercado, es uno de los activos más importantes e intangibles que tiene una empresa.

Este libro trata de arrojar luz sobre todas estas cuestiones. Trata de enseñar a medir, gestionar y mejorar el marketing, mostrando un camino que aproxima a las áreas financieras y a la dirección general con las personas dedicadas a ejecutar y controlar el marketing dentro de una organización. Pero comencemos por el principio: ¿se puede medir la actividad del marketing?

1. MÉTRICAS PARA LA GESTIÓN DEL MARKETING

1.1. ¿SE PUEDE MEDIR LA ACTIVIDAD DEL MARKETING?

Necesitamos medir para conocer y transmitir. El entorno competitivo exige desarrollar mediciones más allá de las puramente financieras.

Las medidas financieras proporcionan la mayor parte de los datos acerca de la salud de la empresa, pero los economistas reconocen que no son suficientes y pueden desorientar. Las mediciones financieras son incapaces de explicar las causas y efectos de las acciones de la empresa. Una dirección que confía únicamente en los aspectos financieros solo dispone de una visión muy limitada de la realidad.

Las métricas del marketing pueden aclarar algunas de las cuestiones clave del marketing. ¿Cuál es el valor real de la empresa? ¿Somos competitivos en innovación y marca? ¿Están las estrategias orientadas a los clientes adecuados?

Sin métricas creíbles, el marketing termina aislado, bajo sospecha y sin poder defenderse. Las métricas tienen poco valor por sí mismas. Su efecto depende de cómo se utilicen.

La productividad del marketing está en declive, los clientes se resisten cada día más a las promociones y a la publicidad. Otra mala noticia. El departamento financiero continúa siendo el gran enemigo del Departamento de Marketing. Desde el área financiera, no se considera al marketing un activo para crear lealtad hacia la marca. Esto es por dos motivos:

- La gente de marketing siempre se está resistiendo a los números y no conoce el lenguaje financiero. La consecuencia es que se crean desencuentros que generan desconfianza hacia el marketing.
- El marketing no ha sabido desarrollar métricas que den una mínima aproximación a su trabajo, que es lo que permite defender inversiones en marketing a largo plazo.

Tenemos que intentar que finanzas entienda nuestra posición, aprender de finanzas y no evitar ni huir de los números. Hay que ponerse en el lugar del responsable financiero para poder tener un lenguaje común con las personas que manejan el dinero. Esto generará el clima de confianza suficiente para poder desarrollar estrategias de marca y posicionamiento a largo plazo debidamente dotadas de presupuesto.

1.2. ¿DÓNDE ESTÁN LAS MÉTRICAS? ¿SE PUEDEN AGRUPAR? ¿QUÉ VENTAJAS OBTENEMOS?

Las métricas del marketing son difíciles de unir. En todas las compañías grandes las diferentes medidas se dispersan en áreas, unidades de negocio, diferentes periodos de tiempo, clientes, y así, dependiendo de cada compañía.

Estas se calculan de forma diferente en los distintos sectores; no es lo mismo la de fidelidad de una empresa de gran consumo que la de una de telecomunicaciones, que mide los clientes que se han dado de baja en un periodo de tiempo determinado (*churn rate*).

Antes de intentar agrupar las métricas necesarias para gestionar la actividad del marketing, la empresa debe decidir sobre cuáles pueden interesar más para gestionar su estrategia. Las métricas se deben diseñar y utilizar en función de las estrategias de la empresa.

Una forma de agruparlas y dotarlas de un sentido, uniéndolas con la estrategia de la empresa, es crear un cuadro de mando con las que se ha decidido que son necesarias para gestionar la actividad del marketing.

Como seguramente estas métricas estén dispersas por la compañía, habrá que organizar un equipo que se encargue de desarrollar el sistema. Las fases de cómo organizar el sistema están detalladas en el siguiente punto.

Se debe huir de los extremos. Ni una excesiva simplificación dará toda la información necesaria ni diseñar un número de métricas que en la práctica sea imposible gestionar, llegando a la parálisis por el análisis.

El agrupar las métricas de marketing seleccionadas en un cuadro de mando va a exigir con anterioridad haber diseñado un mapa estratégico del marketing, lo que va a ayudar a definir, ejecutar y comunicar la estra-

tegia de la compañía. Va a permitir definir de forma clara los objetivos, y va a permitir que el marketing sirva de correa de transmisión para la estrategia de la compañía.

1.3. EL MAL USO DE LAS MÉTRICAS

Un sentido aproximado de lo esencial es más importante que un cálculo preciso de lo irrelevante. Las métricas deben formar parte de la cadena causa-efecto. Las perspectivas de las diferentes métricas deben estar relacionadas. Es fácil caer en la tentación de medir lo irrelevante por dos motivos, porque siempre se ha hecho así y porque resulta sencillo de medir (por eso, quizá se haya medido siempre).

No importa si no se puede medir de forma inmediata por falta de recursos o información. Es bueno comenzar a tener conciencia de las necesidades para poder cubrirlas. Se debe medir para conocer de dónde está saliendo el dinero que hace que la compañía funcione.

El autocontrol por parte de la dirección es la mejor receta para hacer que funcione un sistema de métricas. Utilizarlas para su propia información y para comunicar y motivar a la organización a actuar de la misma forma.

La experiencia dice que usar las métricas como simple sistema de control y recompensa es una pésima decisión:

- Llegan a ser más importantes las métricas que los propios negocios, y desde el primer momento los distorsionan.
- Deben ser creíbles. Si se sospecha que la dirección puede estar manipulándolas, pierden la credibilidad y la parte de gestión ligada a ellas se desintegra.
- Los incentivos de la dirección deben recompensar el rendimiento individual. Las métricas pueden reflejar el rendimiento de toda la empresa.
- Si se utilizan las métricas únicamente como sistema de control, desmotivarán y proporcionarán rechazo. Es muy importante sobre todo en el caso de la innovación, se la cargan.

Ejemplo del mal uso de las métricas

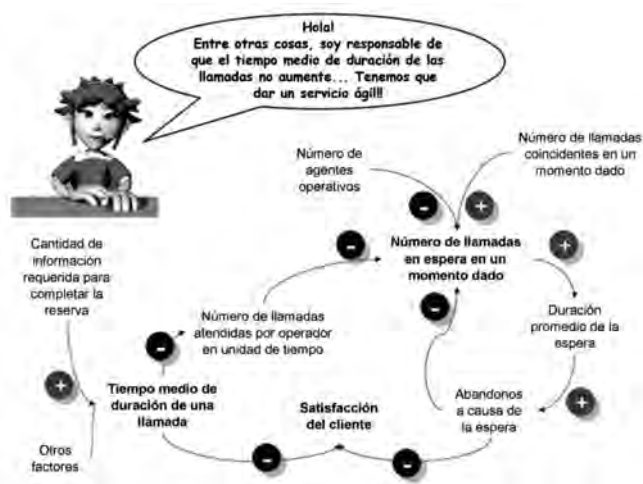
Nuestro buen amigo Mario López de Ávila pone un ejemplo muy gráfico sobre cómo hacer polvo una empresa con las métricas inadecuadas. Ejemplo que pasamos a reproducir aquí gracias a su cortesía.

Después de casi media vida dedicada al *management* en el sentido más amplio del término, he llegado a la conclusión de que buena parte de los problemas que observamos en las organizaciones se originan en diseños defectuosos de los sistemas de medición e incentivos. Las malas métricas alimentan malas decisiones que, a su vez, nos impulsan a seguir utilizando indicadores inadecuados. Se trata de un círculo vicioso de difícil resolución. Solo la comprensión clara de la naturaleza sistémica de las organizaciones nos libera de las trampas en las que nosotros mismos nos encerramos.

En el ámbito del *management*, el propósito de «medir» es doble. Por un lado, las medidas que establecemos actúan como indicadores de situación, permitiéndonos saber dónde nos encontramos y comparar nuestra posición con respecto del rumbo trazado, poniendo de manifiesto cualquier desviación en este. Pero esta no es la única razón por la que establecemos indicadores en nuestras organizaciones; las medidas también sirven para centrar nuestra atención en lo que los dueños del sistema, o aquellos que hablan por ellos, consideran importante. De esta forma, cualquier medida introducida, una vez comunicada, afectará en mayor o menor medida al funcionamiento de la organización.

En general, una buena medida desencadenará conductas que redundarán en el beneficio de la organización en su conjunto. Una mala medida provocará, en el mejor de los casos, ineficiencias en el uso de los recursos. De ahí la tantas veces citada frase de Goldratt: «Dime cómo me mides y te diré cómo me comporto». Si me mides de forma ilógica, no te sorprendas por mi comportamiento. Esto es especialmente cierto si dichas medidas se vinculan a los sistemas de incentivos o recompensa, como ocurre en la mayoría de las empresas.

FIGURA 1.1
INFORMACIÓN Y FACTORES DE UNA RESERVA



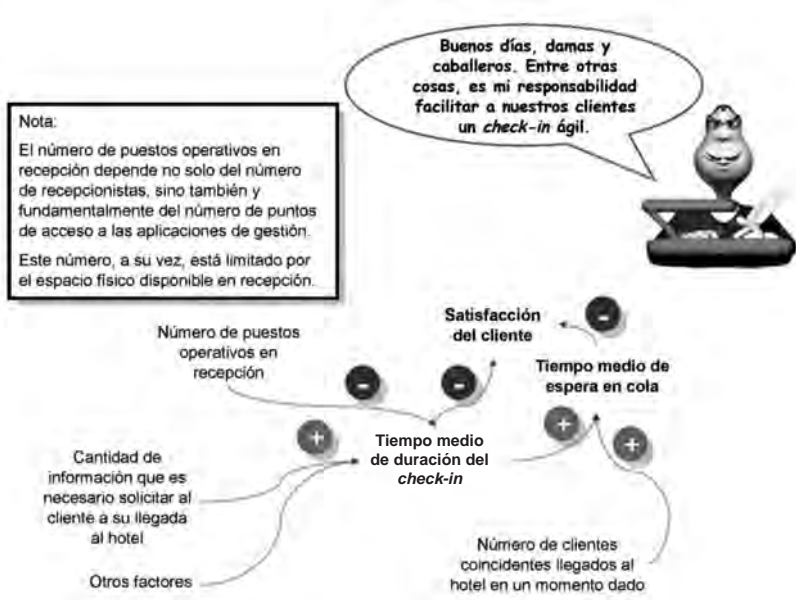
Fuente: Mario López de Ávila.

Veamos el ejemplo: Una organización multinacional del sector hotelero pretende, como la mayoría de las empresas, aumentar su beneficio operativo mejorando las «ratios de eficiencia» de todas las unidades organizativas simultáneamente. Establece objetivos ambiciosos para cada departamento, luego vincula el segmento variable de la retribución de su personal a la consecución de dichos objetivos. Nada que a ninguno de vosotros os suene «raro».

Los objetivos, en sí, son «deseables». Por ejemplo, se pretende que las teleoperadoras de la Central de Reservas de la compañía atiendan a un mayor número de clientes por unidad de tiempo, es decir, que sean más «eficientes». En la imagen que acompaña a este párrafo os presento un fragmento de un diagrama de bucles causales que os ayudará a comprender mejor de qué estamos hablando.

FIGURA 1.2

DIAGRAMA DE BUCLES CAUSALES DE UNA CENTRAL DE RESERVAS

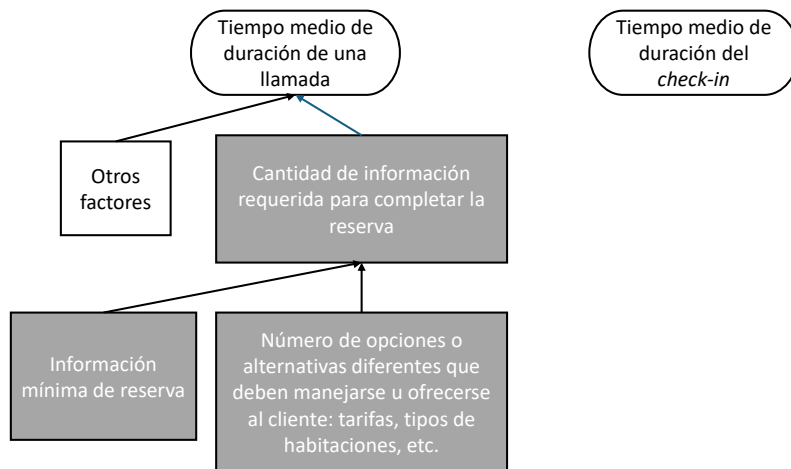


Fuente: Mario López de Ávila.

Otro tanto se pretende en las recepciones de los hoteles, porque las encuestas de satisfacción realizadas a los huéspedes hacen pensar que las esperas en el *check-in* son más largas, de promedio, de lo que está dispuesto a soportar un porcentaje mayoritario.

Este descontento afecta negativamente a la intención de recompra y a los esfuerzos por fidelizar al cliente. Así pues, también los empleados de recepción deberán esforzarse por ser más «eficientes», tratando de disminuir el tiempo requerido para dar entrada a un nuevo cliente en el hotel.

FIGURA 1.3
ANÁLISIS DEL PROCESO DE UNA LLAMADA



Fuente: Mario López de Ávila.

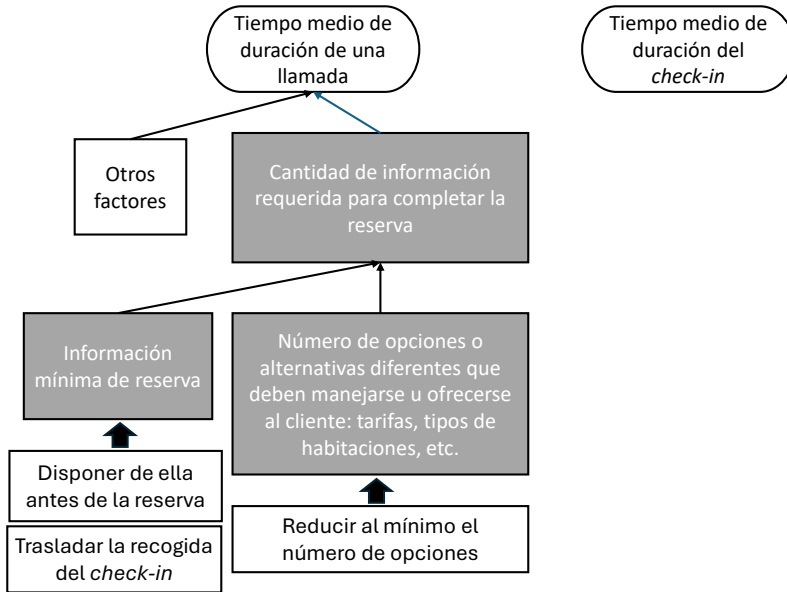
Si habéis estudiado las figuras adjuntas, empezaráis a haceros una idea de lo que está ocurriendo. Ni las teleoperadoras ni los recepcionistas pueden influir en gran medida sobre la variable por la que se les mide, la «ratio de eficiencia» que describe el objetivo, lo que se pretende mejorar.

Por ejemplo, en lo referente al tiempo medio de duración de una llamada, amén de otros factores, el elemento que en mayor medida afecta a su valor parece ser el de la «Cantidad de información requerida para completar la reserva» [Ver figura 6]. A su vez, la cantidad de información requerida para completar la reserva depende, fundamentalmente, del «Número de opciones o alternativas diferentes que deben manejarse u ofrecerse al cliente: tarifas, tipos de habitaciones», por un lado, y de la «Información mínima de reserva» requerida para poder grabarla en el sistema informático.

Definida de esta manera la situación, ¿Cómo podemos reducir el tiempo medio de llamada? Podemos reducir el número de opciones disponibles para el cliente, pero eso no depende de la Central de Reservas, sino del Departamento Comercial, que tiene sus propias razones para mantener un número elevado de ofertas, descuentos, configuraciones de reserva, etc. Por otro lado, si dispusiéramos de la información mínima de reserva —o al menos de parte de ella— incluso antes de comenzar con el proceso —por ejemplo, en el caso de los clientes fidelizados, a través del programa de puntos de la cadena—, el tiempo necesario para completar los formularios sería menor.

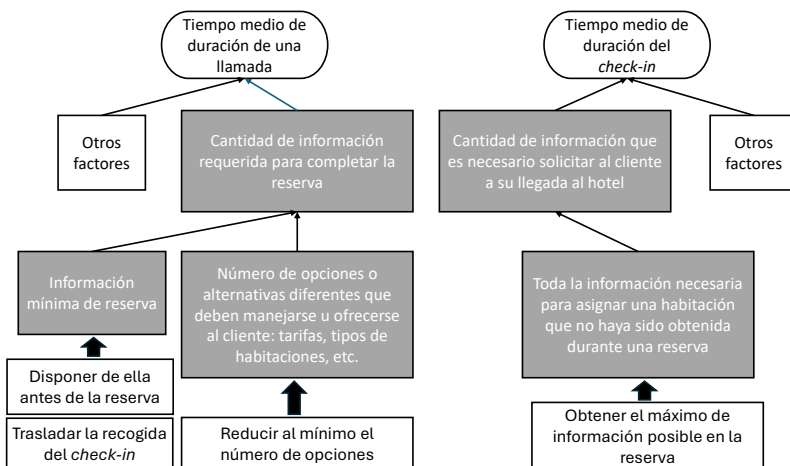
Sin embargo, esto tampoco está al alcance de la teleoperadora. ¿Qué les queda? Solo una opción: cumplimentar los campos obligatorios, a los que le fuerza la aplicación de gestión, y dejar el resto de los campos en blanco, trasladando la recogida del resto de la información al momento del *check-in*. Que es de hecho lo que ocurría en el momento en que la empresa nos contrató.

FIGURA 1.4
MEJORAS EN EL PROCESO DE UNA LLAMADA



Fuente: Mario López de Ávila.

FIGURA 1.5
ANÁLISIS Y MEJORAS EN EL CHECK-IN



Fuente: Mario López de Ávila.

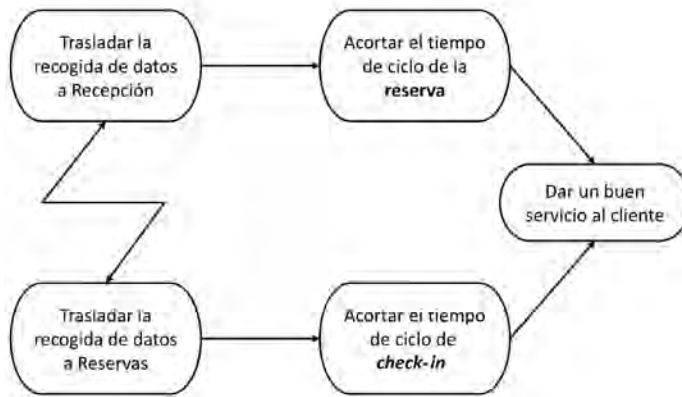
Por otro lado, el «Tiempo medio de duración del *check-in*» está también influido por diversos factores, aunque en mayor medida por la «Cantidad de información que es necesario solicitar al cliente a su llegada al hotel», que a su vez depende de «La información necesaria para asignar una habitación que no haya sido obtenida durante la reserva».

Como veis, la tragedia está servida, porque la única forma que tiene el recepcionista de acelerar el proceso es trasladando la recogida de datos requeridos al *check-in* al momento de la reserva, lo que nos lleva directamente a un conflicto.

Con el fin de «Mejorar los resultados operativos de la empresa», la Dirección considera necesario «Acortar el tiempo de ciclo de la reserva», porque de esa manera se atenderán más clientes por unidad de tiempo, se cerrarán más reservas y, en definitiva, a la larga aumentarán los ingresos.

FIGURA 1.6

MEJORAS PARA DAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Mario López de Ávila.

Otros supuestos son necesarios para que el razonamiento anterior sea consistente, pero no voy a extenderme más en este punto. Si continuamos leyendo la nube, para «Acortar el tiempo de ciclo de reserva» la opción evidente para la teleoperadora es «Trasladar la recogida de datos a Recepción».

Por otro lado, para «Mejorar los resultados operativos de la empresa», la Dirección considera necesario «Acortar el tiempo de ciclo del *check-in*», entre otras cosas porque un cliente insatisfecho fácilmente no repetirá, con lo que su «vida útil» se acorta drásticamente, limitando el total de ingresos que a lo largo de los años puede reportar a la empresa. Ahora bien, para «Acortar el tiempo de ciclo del *check-in*» los recepcionistas no ven otra opción que «Trasladar la recogida de datos a Reservas». Por un lado, debo trasladar esa recogida a Recepción; por otro lado, a Reservas. O mejoro un parámetro, o mejoro el otro.

Podríamos estudiar el conflicto existente entre Central de Reservas y Comercial o entre Recepción y Pisos, etc., pero no nos aportarían gran cosa. El intento de conseguir una mejora global a través de la mejora de todos los componentes locales provoca la aparición de conflictos en toda la organización, que son articulados a través de las métricas y recompensas asociadas a los objetivos perseguidos.

1.4. APLICACIÓN A PRODUCTO DIGITAL: EL MAL USO DE LAS MÉTRICAS EN UNA PLATAFORMA SAAS

Un conflicto similar al del ejemplo del hotel lo tenemos con frecuencia en empresas de producto digital, como las plataformas SaaS (*software as a service*). Imaginemos una empresa que ofrece una herramienta de gestión de proyectos en la nube. La dirección establece como objetivo principal reducir la tasa de cancelación de suscripciones (*churn rate*) y al mismo tiempo aumentar los ingresos recurrentes mensuales (MRR, *monthly recurring revenue*).

Para reducir el *churn rate*, el equipo de atención al cliente se centra en ofrecer atención personalizada a los clientes existentes, dedicando gran parte de su tiempo a resolver incidencias y acompañar a los usuarios en la adopción del producto. Su métrica clave es la tasa de retención y el NPS (*net promoter score*).

Al mismo tiempo el equipo de Marketing se rige por el coste de adquisición de cliente (CAC) y el número de nuevos registros (*leads* cualificados). Para mejorar sus métricas, marketing lanza agresivas campañas de captación con periodos de prueba gratuitos extendidos y descuentos iniciales. El resultado: se incorporan muchos usuarios de bajo valor y baja intención de compra, lo que incrementa de forma artificial la base de clientes.

Y ya tenemos el conflicto: estos nuevos usuarios atraídos por descuentos tienden a cancelar rápidamente (alto *churn*), lo que empeora directamente la métrica del equipo de atención al cliente. A su vez, atención al cliente pide a al área de producto que simplifique funcionalidades para mejorar la experiencia de los usuarios con dificultades, mientras que el equipo de producto necesita añadir mejores funcionalidades para justificar subidas de precio y mejorar el ARPU (*average revenue per user*).

Como en el caso del hotel, cada departamento optimiza su métrica local a expensas del resultado global. La solución pasa por diseñar métricas sistémicas que consideren el ciclo completo del cliente digital: desde la adquisición hasta la retención. Una métrica como la ratio LTV/CAC (*lifetime value* dividido entre coste de adquisición del cliente) obliga a todos los equipos a pensar de forma integrada. De forma sistémica.

Si el LTV/CAC es inferior a 3, la empresa está gastando demasiado en captar clientes que no generan suficiente valor a lo largo de su vida útil. Esta métrica alinea los incentivos de marketing (captar clientes de calidad), atención al cliente (retener y expandir cuentas) y producto (crear valor que justifique la suscripción).

1.5. MÉTRICAS PARA LA JUNTA DE DIRECCIÓN

Únicamente las métricas de orden estratégico son las que deben llegar a la junta de dirección. Estas métricas deben ser presentadas, explicadas y consensuadas.

La estrategia muestra qué objetivos se deben alcanzar en un plazo de tiempo determinado. La táctica dice cómo alcanzar esos objetivos. La operativa se encarga de poner los medios para alcanzar los objetivos.

En todo caso, la experiencia indica que un conjunto de aproximadamente 15/20 métricas es más que suficiente. Pueden quedar, de forma aproximada, distribuidas de la siguiente forma:

- Métricas de rentabilidad, eficiencia y eficacia del marketing para apoyar la perspectiva financiera.
- Métricas de innovación y de valor de marca para apoyar la perspectiva del cliente.
- Métricas de adaptación a los objetivos de negocio y cumplimiento de programas para cubrir las perspectivas internas y de personal del área de marketing.

Nota: La eficacia tiene que ver con resultados; está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizar los medios de la mejor forma posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? Sí. ¿Se puede ser eficaz sin ser eficiente? Sí. Drucker dice: «No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)».

Las empresas grandes con diversas unidades negocio y marcas diferentes tienen que ser selectivas a la hora de monitorizar métricas, por lo que se tienen que seleccionar marcas y segmentos clave. Lo importante no es la medición en sí misma, sino la tendencia.

1.6. CONCEPTO Y EMPLEO DE LAS MÉTRICAS

Una métrica es un cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación. Por eso se pueden comparar. Las métricas no se deben estudiar solas, sino que se deben comparar con:

- *Métricas históricas.* Métricas de otros años de la misma empresa. Esto permite estudiar la evolución de esta métrica.

- *Métricas presupuestadas para un periodo determinado.* A principio de año se estiman unas métricas objetivo que se deben cumplir.
- *Métricas sectoriales.* Que permiten comprobar si el marketing de la empresa se está comportando de la misma forma que el de las empresas de su mismo sector.
- *Métricas de competidores.* Puede ser interesante comparar las métricas propias con las de los competidores directos, aunque muchas veces esto es difícil de conseguir.
- *Objetivos estratégicos.* Los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización.

Las métricas permiten analizar la productividad, la eficiencia y la eficacia:

- *Las métricas que permiten evaluar la rentabilidad o productividad* comparan los resultados obtenidos (beneficios, importe de las ventas, unidades vendidas, número de clientes, etc.) con los recursos (gastos, inversiones) empleados para ello. Lo mejor es que estas métricas sean lo mayores posibles.
- *Las métricas que miden la eficacia* comparan los resultados previstos (ventas, beneficios, clientes, etc.) con los resultados realmente obtenidos. Estas métricas interesan que sean iguales o menores que 1.
- *Las métricas que permiten evaluar la eficiencia* comparan gastos que se preveía consumir con los gastos que realmente se han producido. El sistema será más eficiente cuando consiga sus objetivos consumiendo el mínimo posible.

A la hora de emplear métricas se tiene que tener en cuenta el siguiente principio básico: si no puedes medir, no puedes gestionar. Además, estas medidas deben ser reconocidas por todos y deben tener asignados responsables.

1.7. ESTRUCTURA Y ELEMENTOS DEL ESQUEMA DE MÉTRICAS

A lo largo del libro se desarrolla un esquema basado en determinar la eficiencia de los principales componentes del *mix* del marketing:

- *Métricas financieras* de contribución del marketing: su objetivo es determinar la eficiencia de la inversión que la empresa dedica al área de marketing.
- *Métricas de cliente, mercado y valor de marca*: su objetivo es ayudar a las empresas a comprender las necesidades del mercado y de sus clientes. Estos indicadores deben traducir las declaraciones de visión y de estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.
- *Métricas de ventas y distribución*: su objetivo es determinar la eficiencia del sistema de ventas de la empresa, permitiendo medir el funcionamiento de vendedores, responsables de equipos de ventas y territorios. El objetivo de las métricas de distribución es determinar la eficiencia en la gestión de lineales, categorías, *merchandising*, cobertura, y todo lo que tiene que ver con el *trade marketing*.
- *Métricas de producto y precio*: su objetivo es determinar la eficiencia de los productos, líneas y categorías que la empresa comercializa.
- *Métricas de publicidad, promoción y marketing digital*: su objetivo es determinar la eficiencia de la estrategia publicitaria y promocional contemplada en el plan de marketing.

Todas estas métricas cubren las estrategias, las tácticas y la operativa de un área de marketing. El desarrollo de estas métricas busca el equilibrio entre los objetivos a largo, los objetivos a medio y los objetivos a corto plazo entre las medidas puramente financieras y las medidas no financieras.

Por eso, por cada componente del *mix* de marketing se estructuran y desarrollan métricas en una cascada de tres niveles:

- *El estratégico*, que determina las métricas para controlar los objetivos a largo plazo.
- *El táctico*, que determina las métricas a medio plazo, y permite controlar desviaciones y ejecutar programas correctores.
- *Y el operativo*, que se encarga de definir las métricas para el día a día que anticipan y controlan la marcha de los programas definidos en la estrategia diseñada en el plan de marketing.

1.8. APLICACIÓN A PRODUCTO DIGITAL: MÉTRICAS BÁSICAS EN LOS TRES NIVELES

En el caso de un producto digital, las métricas básicas se pueden desplegar en tres niveles de esta forma:

- Nivel estratégico:
 - LTV (*lifetime value* o valor del ciclo de vida del cliente): métrica LTV/CAC (coste de adquisición del cliente),
 - ARR (*annual recurring revenue*): cuota de mercado en descargas y usuarios activos, y tasa de retención a largo plazo (por ejemplo, retención a 1 año).
- Nivel táctico:
 - MRR (*monthly recurring revenue*), *churn rate* mensual, tasa de conversión de gratuito a pago.
 - CAC (coste de adquisición del cliente) por canal.
 - NPS (*net promoter score*). Estas métricas permiten detectar desviaciones a medio plazo y activar programas correctores como campañas de reactivación de usuarios inactivos o ajustes en la estrategia de precios.
- Nivel operativo:
 - DAU/MAU (usuarios activos diarios sobre mensuales),
 - Tasa de activación diaria.
 - Tiempo medio por sesión
 - Tasa de apertura de notificaciones *push*.
 - Tasa de clics en campañas de *e-mail marketing*.
 - Coste por instalación (CPI).

Estas métricas del día a día permiten anticipar tendencias y corregir la operativa de marketing digital de forma ágil.

Esta estructura de tres niveles en productos digitales permite que las métricas operativas (como las tasas de apertura o los clics) alimenten las tácticas (como el *churn* mensual o el CAC), y que estas a su vez se reflejen en las estratégicas (como el LTV/CAC o el ARR). Al igual que en el producto físico, el objetivo es mantener un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto y el largo plazo.

En el apéndice dedicado al modelo del cuadro de mando del marketing (CMMK) existen tres cuadros de métricas de marketing. El primer cuadro

desarrolla las métricas estratégicas del marketing, el segundo las métricas tácticas y el tercero las métricas más operativas.

1.9. OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE LAS MÉTRICAS

El objetivo de conocer y aprender a desarrollar una serie de métricas en los planos estratégico, táctico y operativo es el de disponer de herramientas de gestión y de control con tres objetivos claros:

- Ayudar a controlar la estrategia de marketing de la empresa.
- Ayudar a determinar cómo fluye y se consolida la información en el departamento o área de marketing.

Debe tomarse como sistema que ayuda a la comunicación y a determinar la cantidad y calidad de la información que manejar. Esta información permite controlar y evaluar. El control y el seguimiento deben aparecer como una consecuencia de la información generada, ya que proporciona más y mejor información sobre factores críticos.

1.10. DESARROLLO DE LAS MÉTRICAS

A nivel estratégico no se deben utilizar demasiado número de métricas, ya que estos a su vez están compuestos de otros definidos a nivel táctico y operativo que revelan relaciones concretas.

Muchas métricas proporcionarán más datos, pero no necesariamente mejor información. No se trata de medir por medir, sino de saber qué se quiere, cómo se va a medir y qué información debe recibir cada persona responsable de tomar decisiones. Utilizar más métricas de las necesarias, además de ser caro, es ineficaz. Nadie puede tener los ojos puestos en demasiadas cosas al mismo tiempo.

Las de nivel estratégico no solo se deben utilizar como sistema de control central, también son muy valiosas como instrumento de gestión para aclarar, consensuar y comunicar la estrategia de marketing de la empresa.

Las de nivel táctico o de diagnóstico permiten controlar si las diferentes acciones y programas de marketing están cumpliendo los objetivos previstos en los plazos previstos. Son métricas que avisan si las cosas se están torciendo, lo que permite adelantar medidas correctoras. Conviene definir para estas métricas una horquilla de valores de funcionamiento sano. Fuera de estos valores predefinidos, estaremos en condiciones de detectar que algo no funciona e iniciar las acciones de ajuste necesarias.

Además de utilizar métricas de tipo puramente financiero, es necesario desarrollar métricas de carácter no financiero que permitan anticipar acciones. No hay que olvidar que las métricas puramente financieras son métricas que muestran el pasado, y que muchas veces no permiten anticipar acciones correctoras.

La correcta selección y desarrollo de métricas permitirá:

- Intentar gestionar activos intangibles, como se muestra en el capítulo 3 con el valor de marca, que permiten que una organización desarrolle relaciones duraderas con los clientes.
- Segmentar de forma adecuada, de forma que se puedan ofrecer productos y servicios mejor adaptados a las necesidades de los clientes.
- Introducir en el mercado productos y servicios innovadores para los clientes de segmentos objetivo.
- Producir productos y servicios de alta calidad a coste ajustado.
- Movilizar habilidades y motivaciones que tengan por objetivo la mejora continua de los procesos en los que trabajan y aplicar la tecnología de forma efectiva y responsable.

1.11. PROCESO DE SELECCIÓN DE MÉTRICAS

Este libro presenta las principales métricas que un área de marketing puede utilizar. Esto no quiere decir que se deban utilizar todas ellas para llevar una gestión de las actividades relacionadas con el marketing. Muy al contrario, cada organización y cada profesional deberá seleccionar las que crea que son convenientes para monitorizar su actividad. Hay que recordar de nuevo que medir por medir, además de ser caro, es inconsistente e ineficiente.

La estrategia no la implanta el director general ni el director de marketing, sino todas las personas que componen la organización, y en nuestro caso, más concretamente, la organización del marketing.

Hay que tener en cuenta que en grandes empresas con gamas de productos amplias, diversidad de marcas y grandes territorios que cubrir puede darse lo siguiente: un plan general de marketing, otro plan de marketing por mercados, un plan de marketing por líneas de productos, uno específico por producto, otro por divisiones territoriales, etc. Y todo esto tiene que funcionar de forma sincronizada y eficiente, lo que implica tener que hacer uso de métricas.

Por el contrario, en una pyme el propio plan de marketing, con una docena de métricas clave definidas, puede ser sustitutivo de una planificación estratégica más compleja.

La selección de objetivos clave en el plan de marketing aporta una metodología que ayuda a elegir métricas y permite el diseño de un cuadro de mando que tenga en cuenta tanto el corto, el medio y el largo plazo.

Las métricas que definir y seleccionar dependerán de las estrategias y programas definidos en el plan de marketing. Lo ideal es ir identificando las posibles métricas a medida que se va desarrollando el plan de marketing. Esto ayuda también a ir determinando que métricas son responsabilidad de cada una de las personas que colaboran en la elaboración del plan de marketing.

Todas las métricas se deben definir en tres planos: el estratégico, el táctico y el operativo. El objetivo de utilizar este sistema es utilizar métricas concretas que también se puedan utilizar en el nivel operativo, lo que va a permitir ir corrigiendo y adelantando posibles desviaciones.

El corazón del marketing es la diferenciación. Si todas las empresas utilizaran las mismas métricas, fracasarían. Las métricas deben desarrollarse a la medida, en función de las estrategias que seguir. Existen, de todas formas, métricas que deben ser de uso común, como la cuota de mercado o cuota de cliente, necesaria para poder establecer comparaciones con empresas del mismo sector.

La excesiva simplificación es peligrosa, utilizar métricas de forma mecánica va en contra de su propósito. Son las preguntas del tipo por qué los consumidores nos compran y nos deberían comprar más, o no nos compran, las que deben arrancar el proceso de definición y desarrollo de las métricas.

1.12. TIPO DE MÉTRICAS

Las métricas financieras son instrumentos necesarios pero limitados porque solo explican lo que ha pasado y, por tanto, solo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, se necesitan algo más que métricas financieras. Se necesitan métricas no financieras que puedan adelantar lo que más tarde reflejen las métricas financieras.

La rentabilidad económica de un área de marketing es un indicador financiero conformado por métricas no financieras. Existen relaciones cau-

sa-efecto anteriores, como la satisfacción y retención de los clientes, la actitud personal de la gente que conforma el Departamento de Marketing, su formación y otras causas más que influirán, que serán la causa, de que finalmente los resultados financieros del marketing sean los esperados.

Por ejemplo, es seguro que una alta satisfacción de los clientes consiga que, a medio y largo plazo, la rentabilidad aumente. Pero se debe asumir y entender que la satisfacción de los clientes va muy por delante de la rentabilidad, y que además no es un indicador puramente financiero.

En función de cómo esté enfocado el plan de marketing, los objetivos financieros variarán. El enfoque del plan de marketing además será función de la estrategia del marketing. No es lo mismo una estrategia de marketing que tenga una cartera de productos donde predominen los productos vaca que donde predominen los productos perro.

Las métricas no financieras pueden ayudar a descubrir problemas de índole comercial y de marketing como:

- Ventas insuficientes para los costes soportados.
- Descubrir productos obsoletos o con ventas por debajo de su potencial esperado y presupuestado.
- Líneas o categorías de productos mal estructuradas o mal diversificadas.
- Éxito o fracaso en el lanzamiento de productos.
- Nivel de precios de productos que no sean ni demasiado elevados ni demasiado bajos para su posicionamiento.
- Nivel de conocimiento de la competencia.
- Costes laborales del área de marketing.
- Nivel de satisfacción del cliente.

1.13. APLICACIÓN A PRODUCTO DIGITAL: MÉTRICAS FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS EN UN NEGOCIO SAAS

La distinción entre métricas financieras y no financieras es vital. Los modelos de negocio basados en suscripción dependen mucho de indicadores adelantados (*leading indicators*) que anticipan resultados financieros futuros.

Por ejemplo, pensemos en una plataforma de cursos *online* (*e-learning*). Sus métricas financieras clave serían:

- *MRR (monthly recurring revenue)*.
- *ARR (annual recurring revenue)*: el margen de contribución por usuario
- *LTV (lifetime value)*.

Sin embargo, estas métricas son una foto del pasado. Solo reflejan lo que ya ha ocurrido.

Las métricas no financieras que anticipan el comportamiento futuro de un negocio digital deberían incluir:

- *Tasa de activación*: porcentaje de usuarios registrados que completan una acción clave (por ejemplo, terminar su primer curso). Una baja tasa de activación anticipa un alto *churn* futuro.
- *Engagement (compromiso del usuario)*: frecuencia de uso, tiempo medio por sesión, número de cursos iniciados. Un usuario activo tiene una probabilidad mucho mayor de renovar su suscripción.
- *NPS (net promoter score) y satisfacción del cliente*: indicadores de la predisposición a recomendar la plataforma. Esto impacta directamente en el crecimiento orgánico y en la reducción del CAC.
- *Tasa de conversión del embudo (funnel)*: desde visitante a la web, registro gratuito, usuario de prueba y finalmente suscriptor de pago. Cada etapa del embudo es una métrica no financiera que anticipa los ingresos futuros.
- *Eficiencia de las acciones de comunicación*. Esto lo veremos más adelante en el Capítulo 6.

Al igual que en el producto físico, la satisfacción del usuario digital va muy por delante de los resultados financieros. Un descenso en el compromiso de los usuarios durante un trimestre se traducirá en un aumento del *churn* y una caída del MRR en los trimestres siguientes. Por esto en los negocios digitales es fundamental monitorizar estas métricas no financieras como indicadores adelantados que permitan una gestión proactiva del marketing.

1.14. HACIA EL CUADRO DE MANDO DEL MARKETING (CMMK)

La identificación y el desarrollo de un conjunto de métricas como el que se propone en este libro puede evolucionar hacia un cuadro de mando

del marketing. Esta evolución no solo debe ser de contenido, adaptando y redefiniendo algunas métricas, debe ser sobre todo conceptual, ya que el objetivo fundamental del desarrollo del cuadro de mando del marketing es ayudar a definir, comunicar y controlar la estrategia de marketing de la empresa.

La estrategia y los diferentes programas se definen en el plan de marketing, pero es la dificultad de llevarlo adelante, comunicarlo, controlarlo e implicar a las personas necesarias, lo que hace del cuadro de mando una herramienta valiosa para cualquier organización de marketing.

El cuadro de mando del marketing (CMMK) se debe desarrollar para ayudar a exponer y comunicar con claridad las estrategias, tácticas y programas de acción plasmados en el plan de marketing. Debe ayudar a seleccionar las métricas clave para poder desarrollar, comunicar y controlar el plan de marketing con éxito.

Esto hace que se puedan definir y controlar qué componentes afectan a su rentabilidad y, por tanto, a su eficiencia. El CMMK es un cuadro de mando orientado a definir un conjunto coherente de métricas que estén ancladas a los objetivos estratégicos que la empresa tiene.

El Anexo 1 del libro muestra el modelo de un cuadro de mando del marketing (CMMK). Este modelo desarrolla métricas a nivel estratégico, táctico y operativo.