

UN TABLERO DE MANDO PARA MERCADEO

Raquel Puente

Los gerentes de mercadeo deben cuantificar oportunidades y amenazas, así como justificar los riesgos y beneficios de sus decisiones. Ello requiere el desarrollo de indicadores que permitan medir la gestión de mercadeo y conduzcan a la elaboración de tableros de mando, para optimizar recursos y actividades.

EN MUCHAS EMPRESAS, al área de mercadeo le resulta difícil mostrar el impacto de sus actividades y recursos en los ingresos que obtienen. Es de suponer que el fin último es aumentar los beneficios de la empresa. Pero, ¿es eso lo que realmente se logra? ¿Es creíble para el resto de la empresa, especialmente para el gerente de finanzas? ¿Es posible para el gerente de mercadeo conocer qué pasó exactamente con el presupuesto y hasta qué punto fue bien invertido?

Tradicionalmente, cuando las organizaciones pasan por períodos difíciles en los cuales deben hacer ajustes presupuestarios para recortar los gastos que puedan evitarse, el área de mercadeo suele verse afectada. ¿Por qué? Aunque se cree que la inversión en investigación de mercado, planes comunicacionales que construyan una marca sólida y desarrollos de planes de lealtad deja retornos a mediano y largo plazo, no se tiene certeza de en qué medida lo logra. De hecho, los recursos asignados a estas actividades son registrados contablemente en la columna de gastos y allí se quedan; no se contrastan con ingresos futuros obtenidos directamente como resultado de esas actividades. Como dijera John Wanamaker, quien construyó en 1890 la mayor tienda por departamentos de Estados Unidos: «Sé que la mitad de mi publicidad no funciona. El problema es que no sé cuál mitad».

¿Es posible medir todas las actividades de mercadeo?

Varias razones explican por qué el desarrollo de indicadores cuantitativos en el área de mercadeo ha sido tan lento o incompleto, en comparación con otras áreas como finanzas y operaciones. La primera tiene que ver con la preparación, las habilidades y las capacidades de las personas formadas en mercadeo. Muchas personas se ven atraídas hacia el área de mercadeo porque piensan que no necesitarán demasiados «números» o cuentas con que lidiar. Las universidades e institutos que ofrecen formación en mercadeo no han hecho mucho para cambiar este paradigma y, en general, son pocas las materias cuantitativas que imparten. Los resultados del examen de admisión a los posgrados del IESA muestran que la calificación obtenida en matemática por los aspirantes a la Especialización de Mercadeo ha sido consistentemente menor que la de los aspirantes al Master en Administración.

La segunda razón es, sencillamente, que resulta imposible medir todos los resultados de las actividades de mercadeo contra ingresos por ventas. Por ejemplo, si se desarrolla una campaña comunicacional para reposicionar una marca y dar a conocer una nueva ventaja competitiva de la oferta, se espera que a mediano y largo plazo esto genere ingresos por ventas; pero nunca podrá aislarse el resto de las variables —desde factores del entorno hasta acciones del consumidor, entre otras— que contribuyen a ese resultado. Ahora bien, esto no quiere decir que no se puedan cuantificar los resultados. Se pueden medir contra un objetivo específico, con mediciones de corto, mediano y largo plazo. Una campaña comunicacional puede tener el siguiente objetivo específico: «alcanzar en tres meses el sesenta por ciento de la audiencia objetivo y hacerla consciente de la nueva oferta». Este objetivo se puede medir fácilmente con un estudio de mercado y, si no se alcanza, se pueden emprender las acciones necesarias a corto plazo para mejorar la campaña, la combinación de medios, el mensaje o lo que haya impedido su logro. Muchas veces este tipo de estrategias tiene efecto en las ventas a largo plazo; pero tal efecto puede no lograrse si no se miden resultados a corto plazo que permitan corregir errores. La principal razón para no hacer esto es que la medición implica un gasto: suma recursos a un presupuesto en el que a veces no se cree.

La tercera razón es una combinación de las anteriores: convencer a los demás de que el impacto del mercadeo en las ventas sólo puede apreciarse a mediano y largo plazo, como una forma de enmascarar las debilidades de los gerentes de mercadeo en cuanto a las mediciones que no realizan. Los gerentes de mercadeo esperan que se les asigne un presupuesto, confiando en que lo emprendido ayer tendrá efectos que aún no pueden verse. Siempre que la empresa obtenga las ventas esperadas, o al menos cercanas, continúa confiando en el efecto positivo de mercadeo. El problema con este enfoque es que, como decía Wanamaker, no se sabe cuál es la parte del presupuesto que tiene efecto y los gerentes de mercadeo no pueden tomar decisiones certeras para optimizar su plan de mercadeo y asignar los recursos a aquellas acciones que, en realidad, generan ingresos.

La importancia de los indicadores

La elaboración de indicadores cuantitativos no parte de cero, sino de un plan estratégico de mercadeo que sea consistente con el plan del negocio, de modo que lo propuesto por mercadeo sea congruente con la visión de la empresa y sus objetivos estratégicos. En el desarrollo de indicadores debe participar toda la organización: a lo largo (desde lo estratégico hasta lo operativo) y a lo ancho (los departamentos funcionales y de apoyo). Un sistema como el «cuadro de mando integral», de Robert Kaplan y David Norton (1996), ofrece un procedimiento de medición que va de lo cualitativo a lo cuantitativo y permite alinear los elementos de la estrategia,

Aunque se cree que la inversión en investigación de mercado, planes comunicacionales que construyan una marca sólida y desarrollos de planes de lealtad deja retornos a mediano y largo plazo, no se tiene certeza de en qué medida lo logra

mediante el establecimiento de indicadores en sus cuatro perspectivas: accionistas, clientes, procesos y capacidades.

Muchas empresas han puesto en práctica este tipo de sistemas de medición, sea de modo «manual» (con hojas de Excel y presentaciones virtuales) o con el apoyo de algún programa de computación. Sin embargo, la experiencia muestra que muy poco se ha hecho en el área de mercadeo y que este desarrollo apenas comienza. De hecho, los mismos desarrolladores de programas no han dedicado muchos recursos o esfuerzos a los «módulos» de mercadeo, debido a que no tienen demanda; es decir, pocas empresas los utilizan.

Otros modelos de medición de gestión están basados en el mismo enfoque, pero permiten visualizar más aristas del negocio. Tal es el caso del Sistema de Medición de Gestión (Simeg), un sistema integrado que incluye indicadores derivados del plan estratégico y permite evaluar la alineación de estrategias, objetivos, acciones y resultados, y determinar el desempeño de la organización con respecto a su dirección estratégica. Este sistema utiliza ocho perspectivas: externa, competitividad, referencia competitiva, mercado cliente, interna, capital intelectual y organizacional, responsabilidad social y financiera.

En este modelo el área de mercadeo puede verse reflejada en varias perspectivas: mercado cliente, referencia competitiva y competitividad, entre otros. El Simeg ofrece una visión del mercadeo como una función transversal, o a lo largo de la empresa, no aislada dentro de un departamento; es decir, como un proceso, que es como debe entenderse y aplicarse en las empresas para que funcione.

Las ocho perspectivas del Sistema de Medición de Gestión



Fuente: Humberto Serna: *Índices de gestión: cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá: 3R Editores. 2005.

Definitivamente, como dicen Kaplan y Norton: «Si se puede medir, se puede manejar». La empresa puede seleccionar el modelo o enfoque que se adapte mejor a su cultura y necesidades, pero debe medir su gestión. Gestión implica una concepción sistémica e integral con énfasis en la imagen futura de la organización, que conduce a una visión prospectiva de control. El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas y acompañar el desenvolvimiento de los planes. Se convierte en una necesidad a medida que crece la complejidad de la organización, lo cual exige descentralización y flexibilidad. El control de la gestión descansa en el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso asume la forma siguiente: medir el desempeño real, compararlo con un objetivo y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario (Pacheco y otros, 2002).

La definición de indicadores adecuados

Los indicadores de mercadeo constituyen un sistema de medidas que cuantifica una tendencia, dinámica o característica. En prácticamente todas las disciplinas se usan mediciones para explicar fenómenos, diagnosticar causas, compartir hallazgos y proyectar los resultados de eventos futuros. En el mundo científico, el de los negocios y el gubernamental, las mediciones permiten alcanzar rigor y objetividad. Hacen posible comparar observaciones o resultados en diferentes regiones, productos, segmentos, unidades de negocios y a lo largo del tiempo.

Cuando el departamento de mercadeo comience la tarea de medir su gestión, o trate de mejorar lo que ya tiene, debe tener en cuenta, como lo afirman Henry Sisk y Mario Sverdlik en *Administración y gerencia de empresas*, que «los sistemas de control efectivos son diseñados para que resulte económica su administración y para que re-

nejen la estructura de la organización. Deben proveer a la gerencia información oportuna, estratégica y descriptiva tanto de las tendencias de las operaciones como del estado actual».

No hay una regla para diseñar los indicadores adecuados, pues deben responder a las necesidades de cada empresa y a sus restricciones de presupuesto y tiempo. Pero ayuda tomar en cuenta algunas recomendaciones sobre qué debe contener un indicador, cómo deben definirse y cuáles roles deben cumplir. A continuación se presenta una lista, recopilada de diferentes autores, de criterios que deben cumplir los indicadores:

- Pertinentes: deben ser tomados en cuenta por la organización y reflejar fielmente las variables que miden.
- Precisos: deben reflejar fielmente las magnitudes de las variables.
- Oportunos: deben aplicarse justo a tiempo.
- Económicos: los costos de la medición deben ser proporcionales a la relevancia o las consecuencias de la decisión basada en ella.
- Confiables: la fuente para el cálculo debe ser fidedigna.
- Directos: deben medir los resultados que se desea lograr.
- Independientes: deben responder a situaciones desarrolladas por la organización, sin interferencias de factores externos.
- Sencillos: su medición debe ser de fácil automatización.
- Objetivos: no debe haber ambigüedad en su interpretación.
- Representativos: no deben utilizar promedios sino estándares o niveles deseados.
- Públicos: deben ser conocidos y accesibles a todos los integrantes de la organización.

¿Qué se debe medir en mercadeo?

Para los gerentes de mercadeo es vital responder preguntas como las siguientes: ¿qué debo medir? ¿Cómo asegurar que mido lo relevante? ¿Cuántos indicadores son suficientes? ¿Qué quieren saber los públicos relevantes de la empresa? Las respuestas a estas preguntas no son sencillas ni únicas, y cada gerente de mercadeo debe responderlas de acuerdo con las necesidades de la empresa, con base en su intuición de negocio y pensando en que desarrollar indicadores es un proceso evolutivo que requiere ensayo y

Resulta imposible medir todos los resultados de las actividades de mercadeo contra ingresos por ventas, pero esto no quiere decir que no se puedan cuantificar los resultados

error, calibración y aprendizaje de qué funciona y qué no. Lo importante es empezar, arriesgarse a equivocarse y estar dispuesto a cambiar el conjunto de indicadores diseñados hasta que en algún momento el gerente, su departamento y el resto de la empresa sientan que tienen un instrumento que les ayuda a desarrollar su gestión de forma más eficiente. Pues como dicen Sunil Gupta y Donald Lehmann en *Managing customers as investments* (Manejar a los consumidores como inversiones): «Es mejor estar vagamente en lo correcto que estar equivocado con precisión».

Puede ser útil pensar primero en las áreas o papeles relevantes de mercadeo. Por ejemplo, John Davis, autor de *Measuring marketing* (Medir el mercadeo) clasifica los indicadores de mercadeo en tres áreas:

1. El plan de mercadeo y clientes: muestra la alineación entre el plan de mercadeo y la estrategia del negocio, y proporciona información específica de las necesidades del cliente. Algunos indicadores en esta área son ingresos, ganancia bruta, ganancia neta, utilidad, costo de mercadeo por unidad, entre otros.
2. La oferta: describe lo que la compañía ofrece a los clientes con sus productos, precios y valor de la marca. Algunos indicadores en esta área son precio, cuota publicitaria de la marca, frecuencia, tasa de respuesta, tasa de conversión, canales de venta, entre otros.
3. La fuerza de ventas: los indicadores en esta área ayudan a los gerentes de ventas a establecer el tamaño de la fuerza de ventas, la productividad de ventas, los incentivos de ventas, entre otros.

Los indicadores pueden ser organizados también por los roles que desempeñan en el manejo de las empresas. En el libro *Marketing metrics* (Medidas del mercadeo) se presentan ocho categorías con una central que es la participación en corazones, mentes y mercado. Las restantes sostienen a

esta primera categoría: márgenes y ganancias, gerencia de productos y portafolio, rentabilidad de clientes, gerencia de canales y fuerza de venta, estrategia de precios, promoción, publicidad, medios e internet, y finanzas.

También es importante repasar la lista de lo que no debería hacer un indicador. Un indicador de mercadeo no debería ofrecer una «sentencia final» con respecto a una decisión o situación, sino guiar o apoyar al equipo directivo para que, con su experiencia, intuición y sentido de negocios, tome una decisión. Ningún indicador servirá para sustituir lo anterior, sino para complementarlo. Tampoco deberían ser utilizados para demostrar que las ventas aumentan cuando se invierte en mercadeo, o que se gasta más que los competidores. El sistema de indicadores debe ayudar a la empresa y sus gerentes a conocer mejor al consumidor y su comportamiento en respuesta a las estrategias de la empresa y, por lo tanto, a determinar cuáles utilizar y para qué. Asimismo, los indicadores no deberían impedir a los gerentes de mercadeo ser creativos o asumir riesgos. Al contrario, un buen sistema de indicadores ayuda a la empresa a promover la innovación y la iniciativa de negocio; además, el riesgo es controlado y se va midiendo con el desempeño de la empresa.

El tablero de mercadeo

Un tablero de mando es un conjunto de indicadores esenciales organizados de manera tal que pueden reconocerse fácilmente patrones de rendimiento. Los indicadores relevantes deben ser mostrados de manera gráfica y sencilla, que permita al lector hacer conjeturas, identificar patrones y encontrar sutiles relaciones fácilmente. Pero el tablero de mando debe ser dinámico y adaptarse a los cambios que surjan en la organización. Sus objetivos primordiales son diagnosticar y pronosticar.

Un tablero de mando no es otra cosa que una forma fácil y atractiva de organizar y presentar la información, para su revisión y lectura por todos los participantes en los procesos o actividades relacionadas con el mercadeo. Según Patrick LaPointe, en *Marketing by the dashboard light* (Mercadeo a la luz del tablero), el tablero de mando ofrece los siguientes beneficios:

- Alinear los objetivos de mercadeo con los objetivos financieros y estratégicos de la compañía.
- Fomentar la alineación multidisciplinaria del papel de mercadeo en la organización y clarificar la relación entre mercadeo y otras áreas funcionales.
- Establecer una relación comprensible entre gastos y ganancias.
- Fomentar la creación de una organización que toma decisiones apoyadas en datos y no sólo conducidas por la intuición.
- Asegurar la transparencia de los objetivos de mercadeo, lo cual mejora las relaciones con otros departamentos al comprender el valor que las iniciativas de mercadeo añaden a la organización.

Las medidas del mercadeo (indicadores de mercadeo organizados por papeles en la empresa)

TIPO DE INDICADOR	EJEMPLOS
Participación en de corazones, mentes y mercado	Participación de mercado Índice de desarrollo de marca Índice de desarrollo de categoría Penetración Intensidad relativa de consumo Conciencia de marca, actitudes y uso Satisfacción del cliente Disposición a recomendar la marca Disposición a buscar la marca
Márgenes y ganancias	Márgenes Precios de venta Márgenes por canal Precio promedio por unidad Costos variables y fijos Inversión total en actividades de mercadeo Análisis de punto de equilibrio Análisis de contribución
Gerencia de productos y portafolio	Prueba de producto Repetición Crecimiento Índice de canibalización Indicadores de valor de una marca Preferencias del consumidor (análisis conjunto)
Rentabilidad de clientes	Rentabilidad por cliente Valor de vida del cliente Valor de clientes potenciales y actuales Gastos de adquisición y retención de clientes
Gerencia de canales y fuerza de venta	Cobertura territorial de la fuerza de venta Resultados y objetivos de la fuerza de venta Remuneración de la fuerza de venta Número de caras en el anaquel Participación en el anaquel Quiebres de inventario Rotación de inventario Días de inventario Proporción de descuento Margen bruto sobre inventarios
Estrategia de precios	Precio relativo Precio máximo que el consumidor desea pagar por el producto (precio de reserva) Elasticidad de la demanda al precio
Promoción	Ventas totales menos incremento por promociones Tasa de uso de cupones y descuentos Porcentaje de ventas en descuento Porcentaje de tiempo en descuento Porcentaje del descuento a mayoristas trasladado a consumidores Precio promedio con respecto al precio de lista
Publicidad, medios e Internet	Porcentaje de audiencia ganado por una campaña Cuota publicitaria de la marca Cuota de inversión en medios del producto Costo por punto de rating Alcance y frecuencia Número de impresiones Número de visitas de páginas de Internet, visitantes y abandono Tasa de conversión por click Costo por impresión, click y adquisición de clientes
Finanzas	Ganancia neta y retorno sobre ventas Retorno sobre inversión Ganancia operativa después de impuestos menos costo de capital Tiempo de retorno de inversión Valor presente neto Tasa interna de retorno Retorno sobre inversión en mercadeo

Fuente: adaptado de P.W. Farris, N.T. Bendle, P.E. Pfeifer y D.J. Reibstein: *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

Los múltiples roles de mercadeo en una organización

PRESIDENCIA			
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	MANUFACTURA	VENTAS	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades • Determina necesidades del mercado • Realiza pruebas de factibilidad de ventas • Supervisa empaques y precio final • Desarrolla programas de lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla proyecciones de demanda • Define especificaciones del producto • Define estándares de calidad y servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Define prioridades de segmentos para cada producto/servicio • Ayuda a desarrollar guías para fijar los precios • Provee programas de gerencia de los canales • Desarrolla material de apoyo para ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora proyecciones de demanda • Define estándares de servicio esperados por el cliente • Racionaliza la línea de productos en busca de mayor eficiencia • Mide satisfacción y reclamos de los consumidores

Fuente: Patrick LaPointe: *Marketing by the dashboard light*. Nueva York: Marketing NPV, 2005.

Lo más difícil de crear un tablero de mando de mercadeo es lograr un acuerdo acerca de cuáles son los indicadores relevantes. La realidad es que el tablero puede ser cualquier cosa que la empresa desee, mientras maneje la información que resulte más beneficiosa. Por ello, debe hacerse a la medida de cada empresa para lograr objetivos y metas específicas para su cultura y estructura.

Lo primero que debe definir el departamento de mercadeo es su función en la empresa, sin limitarse a medir su gestión interna. El tablero de mando será una herramienta para comunicar al resto de los departamentos metas por cumplir y responsables claramente definidos para cada una de ellas. El tablero de mando permite elaborar un lenguaje creíble para negociar con otras áreas operativas y lograr que trabajen coordinadamente para lograr los objetivos de satisfacer al cliente y convencer a los responsables de finanzas y planificación de que los recursos asignados están siendo utilizados eficientemente. Es esencial, entonces, comenzar definiendo los procesos de mercadeo en la organización.

Luego de definir los indicadores se debe determinar el modo de visualizar la información que facilite el análisis y el seguimiento de los indicadores. LaPointe considera que el manejo de la información en Excel no es suficientemente efectivo visualmente, y recomienda el uso de programas tales como Advizor Solutions, Visual Mining, Tableau Software, ProClarity y Business Objects, entre otros.

¿Qué hacen las empresas en Venezuela?

Dos estudios efectuados por María Antonia Capiello, Carolina Padilla y Joselyn Ruiz, estudiantes del Master en Administración del IESA, permitieron obtener un panorama de la medición de la gestión de mercadeo en Venezuela. Para ello levantaron información de siete empresas que producen y comercializan productos en diferentes industrias: alimentos, banca, bebidas alcohólicas, farmacia, cuidado personal y tabaco. Las empresas estudiadas iban de medianas a grandes, algunas nacionales y otras multinacionales.

La mayoría de las empresas conoce indicadores y reconoce su importancia, pero tiene dificultades para procesarlos, analizarlos y emplearlos eficientemente en sus decisiones. En general, las empresas utilizan estudios e investigaciones de mercado para medir el desempeño de su gestión, especialmente las más grandes. Sin embargo, los responsables de mercadeo no cuentan con el tiempo y los recursos necesarios para procesar la información adecuadamente, convertirla en datos relevantes y emplearla de manera eficiente para tomar decisiones y comunicarse con otros departamentos.

En la mayoría de las empresas la definición estratégica de mercadeo es formulada y medida mayormente en términos monetarios (recursos asignados o gastos) y no en términos de objetivos que contribuyan a las metas de la organización. La medición de la rentabilidad de las actividades de merca-

deo es un área que prácticamente no ha sido desarrollada, ni siquiera en las empresas del sector bancario que están directamente vinculadas con el mundo de las finanzas.

Un indicador de mercadeo no debería ofrecer una «sentencia final» con respecto a una decisión o situación, sino guiar o apoyar al equipo directivo

Dado el escaso desarrollo de indicadores de gestión de mercadeo en estas empresas, tampoco se observan avances hacia un tablero de mando de mercadeo. Algunas emplean una versión muy sencilla «hecha en casa», pero generalmente tienen indicadores desagregados en presentaciones u hojas de cálculo diferentes, muchas veces difíciles de entender y manipular. Las más avanzadas en la construcción de un tablero de mando tienen dos elementos en común: un departamento de investigación de mercado con un papel estratégico y un sistema de planificación estratégica orientado a la medición.

Mercadeo es inversión

El empleo de un tablero de mando de mercadeo no puede ser una iniciativa repentina y determinada por la gerencia de mercadeo. Implica un cambio en la manera de trabajar y tomar decisiones de la organización y como tal debe ser manejada.

El camino comienza con una definición estratégica de mercadeo adecuada y sigue con una especificación de las áreas clave de mercadeo para hacerles seguimiento con unos pocos indicadores que resulten útiles para los gerentes de mercadeo en su diaria labor. Tales indicadores pueden relacionarse con otros que provean mayor información en caso de que sea necesario, para tomar una decisión importante o innovadora. Algunas de las tareas que la empresa debe desarrollar para iniciar este camino son las siguientes:

1. Desarrollar objetivos de mercadeo. Es vital definir objetivos claros y alcanzables, que puedan medirse y sean congruentes con la estrategia de la empresa.
2. Identificar indicadores clave para la empresa (aquellos relacionados directamente con la estrategia y los objetivos); otros, aunque parezcan importantes, si no pueden ser medidos y contrastados con los objetivos son sólo instrumentales.
3. Actualizar la información. Los datos adquiridos mediante terceros o de otras áreas de la organización deben ser actualizados con la regularidad que exija el indicador para convertirlos en herramientas confiables y oportunas.
4. Diseñar una interfaz dinámica e interactiva. Para manejar el gran volumen de información arrojado por los estudios adquiridos y por los departamentos de finanzas, ventas y operaciones, se recomienda pensar en la posibilidad de adquirir un programa sencillo, que sea compatible con los sistemas de la empresa y facilite la labor.
5. Crear un comité de gestión de mercadeo con los siguientes papeles: a) responsable (una persona de poder en la organización, genuinamente interesada en que se implemente el tablero de mando; es recomendable que sea el director de Mercadeo); b) líder de proyecto (una persona del área de mercadeo que goce de estima y respeto entre sus compañeros; se ocupará de lograr que se cumplan los objetivos) y c) apoyo (una persona o un grupo con conocimiento de proyectos y cambios organizacionales; suelen ser miembros del departamento de Recursos Humanos). El objetivo de este comité será hacer seguimiento a la implantación del cambio.

La recomendación final para las empresas es que tomen de una vez la decisión de transitar este camino, que no es fácil ni rápido, pero sí muy provechoso para los gerentes de mercadeo y las empresas. Al final todos conseguirán lo que desean: que las estrategias de mercadeo sean vistas como inversiones, se tenga certeza de ello y, en consecuencia, que los presupuestos futuros de mercadeo sean aprobados sin mayores dificultades. ■

Referencias

- Capiello, M.A. y C. Padilla (2008): «Evaluación de indicadores de mercadeo en la industria venezolana de consumo masivo: el caso de cuatro empresas». Trabajo de grado para optar al título de Master en Administración. Caracas: IESA.
- Davis, J. (2007): *Measuring marketing: 103 metrics every marketer needs*. Singapur: Wiley.
- Farris, P.W., N.T. Bendle, P.E. Pfeifer y D.J. Reibstein (2006): *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing.
- Gupta, S. y D. Lehmann (2005): *Managing customers as investments*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing.
- Kaplan, R.S. y D.P. Norton (1996): «Using the balanced scorecard as a strategic management system». *Harvard Business Review*. Enero-febrero.
- LaPointe, P. (2005): *Marketing by the dashboard light*. Nueva York: Marketing NPV.
- Pacheco, J.C., W. Castañeda y C. Caicedo (2002): *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ruiz, J. (2008): «Empleo de métricas de mercadeo en el sector bancario venezolano». Trabajo de grado para optar al título de Master en Administración. Caracas: IESA.
- Serna, H. (2005): *Índices de gestión: cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Sisk, H. y M. Sverdlik (1976): *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati: South-Western Publishing.

Raquel Puente
Profesora del IESA