

2ª Edición

Actualizada y ampliada

Alejandro Domínguez Doncel
Gemma Muñoz Vera

Métricas del Marketing





Métricas del marketing

Madrid 2010

Alejandro Domínguez Doncel
Gemma Muñoz Vera

Métricas del marketing

**2ª Edición revisada
y actualizada**

1.^a Edición: *Noviembre 2007*

2.^a Edición: *Octubre 2010*

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34

www.esic.es

© Alejandro Domínguez Doncel

ISBN: 978-84-7356-773-2 / 978-958-778-153-3

Depósito Legal: M-32.958-2009

Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.

Doña Mencía, 39

28011 Madrid

Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. – Calle 62 No. 20-46, Barrio San Luis,
Bogotá, Colombia,

Tels.: (57-1) 746 0102 / 210 0122 – E-mail: cliente@alfaomegacolombiana.com

Impreso en Colombia, abril de 2016. Printed in Colombia

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

A los de siempre, vosotros sabéis quienes sois.

ALEJANDRO DOMÍNGUEZ

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

GEMMA MUÑOZ

Índice

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1. Métricas para la gestión del marketing	17
1. ¿Se puede medir la actividad del marketing?	19
2. ¿Dónde están las métricas? ¿Se pueden agrupar? ¿Qué ventajas obtenemos?	20
3. El mal uso de las métricas	21
4. Métricas para la junta de dirección	27
5. Concepto y empleo de las métricas	28
6. Estructura y elementos del esquema de métricas	29
7. Objetivos del desarrollo de las métricas	30
8. Desarrollo de las métricas	31
9. Proceso de selección de métricas	32
10. Tipo de métricas	33
11. Hacia el Cuadro de Mando del Marketing (CMMK)	34
Capítulo 2. La contribución del marketing	35
Introducción	37
1. La cuenta de resultados y la contribución del marketing	37
2. Costes fijos y costes variables del marketing	41
3. Punto muerto del área de marketing	43
4. Objetivos de beneficio y ventas	45

Págs.

- 5. Métricas generales del área de marketing 46
 - Métrica de rentabilidad del área de marketing 46
 - Métrica de eficiencia del marketing 47
 - Métrica de eficacia del marketing 47
 - Métrica de actividad 48
 - Métrica de productividad 49
 - Evolución de los gastos de personal 50
 - Coste medio de personal 50
- 6. Métricas de calidad 51
 - Satisfacción de clientes 52
 - Atención al cliente 54
 - Servicio postventa 55
 - Personal 56
- 7. Métricas de cumplimiento 56
 - Desarrollo efectivo de los programas de MK 56
 - Rentabilidad de los programas del plan de MK 56
 - Eficiencia de los programas 57
 - Eficacia de los programas 57

Capítulo 3. **Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca** 59

- 1. Introducción 61
- 2. Matriz BCG y métricas de mercado 62
 - 2.1. Cuota de mercado 63
 - 2.1.1. Cuota de mercado en un segmento 65
 - 2.2. Cuota de mercado relativa 65
 - 2.3. Concentración del mercado 67
 - 2.4. Penetración de mercado 68
- 3. Indicadores de cliente 72
 - 3.1. Eficiencia y eficacia de clientes 73
 - 3.2. Rentabilidad del cliente 73
 - 3.3. Adquisición de clientes 74
 - 3.4. Fidelidad 76
 - 3.5. Satisfacción del cliente 77
 - 3.6. Retención y Churn Rate 79
 - 3.7. Valor del cliente 82
 - 3.8. Funcionamiento de atención al cliente 88

	<u>Págs.</u>
4. El valor de la marca	92
4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca	95
4.2. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas.	99
4.3. Diferentes métodos de valoración de marca	101
Capítulo 4. Métricas de distribución y ventas	105
1. Introducción	107
2. Rentabilidad en sala de ventas	108
2.1. Análisis de los costes	108
2.2. Datos básicos a estimar y rentabilidad del espacio	108
2.3. Obtención y análisis del índice de sensibilidad	111
3. Estructura de costes del canal	111
3.1. Análisis de costes fijos	113
3.2. Análisis de costes superficie	115
4. Gestión por categorías	116
5. Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías .	123
6. Previsión de ventas en el canal	124
7. Cuenta de resultados por canal	125
8. Cuenta de resultados por categoría	126
9. ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución	127
10. Cobertura de la distribución	129
11. Peso del canal	130
12. Amplitud del canal	131
13. Cuota en el canal	133
14. Análisis cualitativo del canal	136
15. Métricas de merchandising	137
16. Disponibilidad	139
17. Análisis del stock	141
18. Métricas de logística	142
19. Índices de inventario	145
20. Métricas de ventas	148
21. Métricas generales del área de ventas	149
22. Métricas operativas del área de ventas	152
Capítulo 5. Métricas de producto y precio	157
1. Introducción	159
2. Margen bruto	160

	<u>Págs.</u>
3. Ratio CV	161
4. Rentabilidad de producto	163
5. Eficiencia de producto	164
6. Eficacia de producto	164
7. Punto muerto	169
8. Contribución a beneficio y aceptación de productos	172
9. Desarrollo de nuevos productos. Innovación	177
10. Crecimiento anual	179
11. Clientes por producto	181
12. Precio relativo	182
13. Test de producto	186
13.1. Ajustes del test de producto	187
14. Penetración del nuevo producto	193
15. Canibalización	194
Capítulo 6. Métricas de publicidad y promoción	199
1. Impactos y GRP's	201
2. Coste por GRP's	203
3. Cuota de inversión o notoriedad	204
4. Penetración del soporte	204
5. Share of Spending (SOS) y Share of Voice (SOV)	205
6. Eficiencia de RRPP	207
7. Eficacia de la publicidad	207
8. Promociones	208
Capítulo 7. Métricas del Marketing Digital	211
1. Introducción	213
2. Click Through Rate (CTR)	214
3. Tasa de rebote o Bounce Rate	215
4. Tasa de conversión	215
5. Ratio de usuarios nuevos/recurrentes	216
6. Porcentajes de interés	217
7. Volumen de Visitantes Comprometidos (Committed Visitor Volume)	218
8. Coste por Visita (Cost Per Visit CPV)	219
9. Ingresos por Visita (Average Revenue per Visit ARV)	220
10. Ratio de Pedidos por Visita (Order Conversion Rate OCR)	220

	<u>Págs.</u>
11. Valor Medio de la Venta (Average Order Value AVG)	221
12. Coste por Pedido (CPP)	221
13. Contribución por Orden (CON)	222
14. Retorno de la Inversión en Marketing Digital (ROI)	222
APÉNDICE: MODELO DE CUADRO DE MANDO DEL MARKETING (CMMK)	225

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 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?

Capítulo 1

Métricas para la gestión del marketing

1. ¿Se puede medir la actividad del marketing?
2. ¿Dónde están las métricas? ¿Se pueden agrupar? ¿Qué ventajas obtenemos?
3. El mal uso de las métricas.
4. Métricas para la junta de dirección.
5. Concepto y empleo de las métricas.
6. Estructura y elementos del esquema de métricas.
7. Objetivos del desarrollo de las métricas.
8. Desarrollo de las métricas.
9. Proceso de selección de métricas.
10. Tipo de métricas.
11. Hacia el Cuadro de Mando del Marketing.

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, sólo 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.

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 diferentes 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 estrategia 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.

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, pues se la pueden cargar.

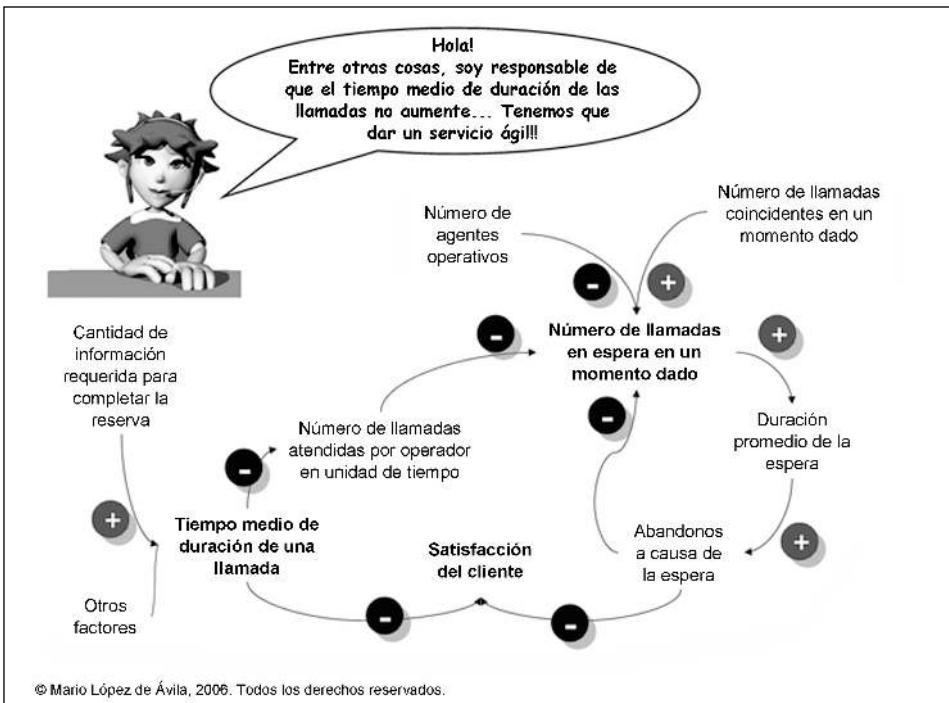
Ejemplo del mal uso de las métricas: Nuestro buen amigo Mario López de Ávila, socio director de NODOS CTC, y creador del blog <http://nodos.typepad.com>, expone un ejemplo muy gráfico sobre cómo hacer polvo una empresa con las métricas inadecuadas. Ejemplo que pasamos a reproducir aquí gracias a su cortesía.

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 inadecua-

dos. Se trata de un círculo vicioso de difícil resolución. Sólo la comprensión clara de la naturaleza sistémica de las organizaciones nos libera de las trampas en las que nosotros mismos nos encerramos.

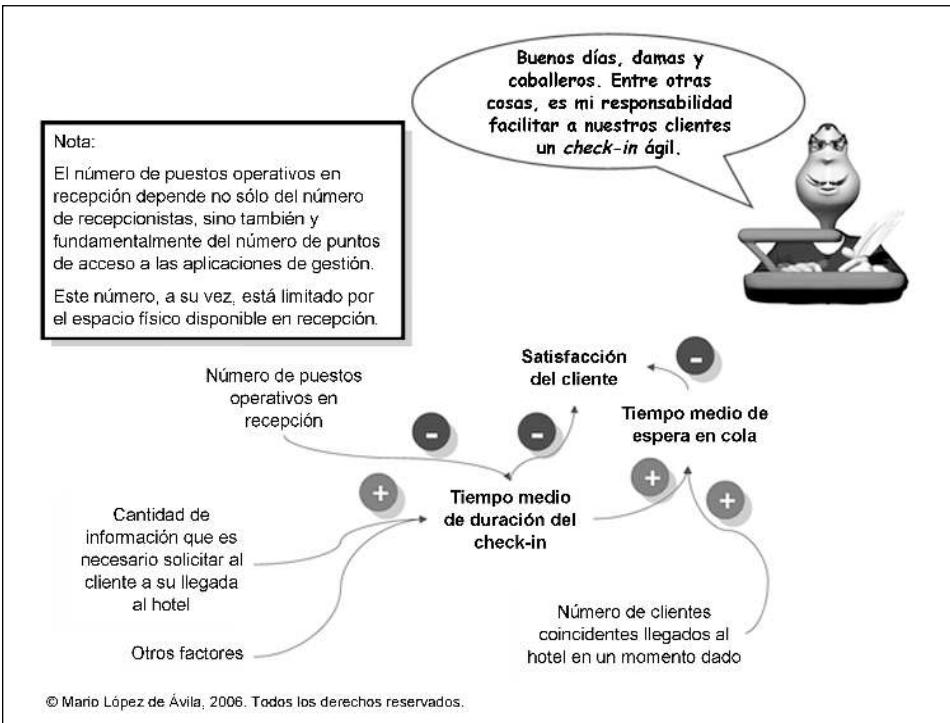
En el ámbito del *management*, el propósito de «medir» es doble. Por un lado, las medidas que establecemos actúan como indicadores de situación, permitiéndonos saber dónde nos encontramos y comparar nuestra posición con respecto del rumbo trazado, poniendo de manifiesto cualquier desviación en el mismo. 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.



Veamos el ejemplo: Una organización multinacional del sector hotelero pretende, como la mayoría de las empresas, aumentar su beneficio operativo mejorando los «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 suene «raro».

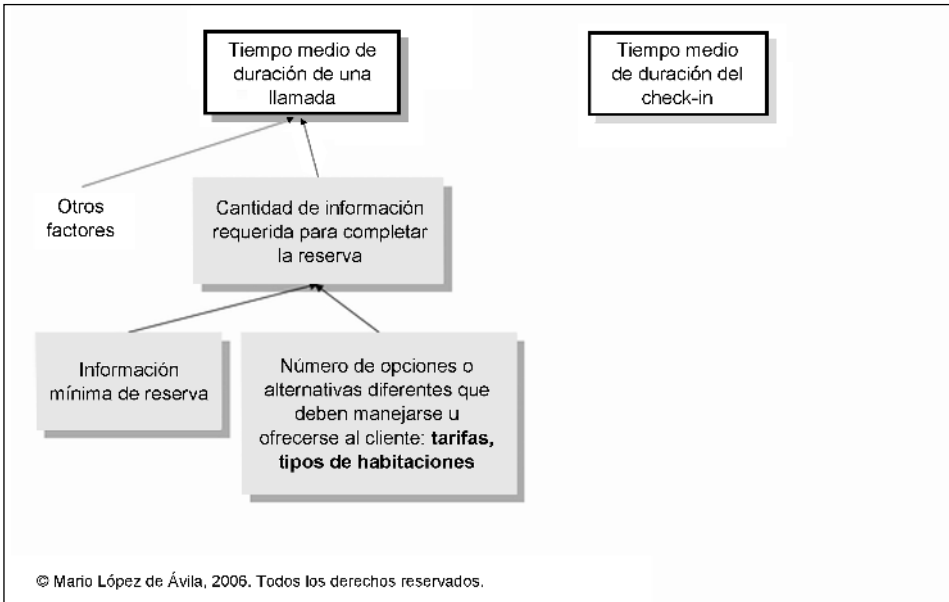
Los objetivos, en sí, son «deseables». Por ejemplo, se pretende que las teleoperadoras de la Central de Reservas de la compañía atiendan a un mayor número de clientes por unidad de tiempo, es decir, que sean más «eficientes». En la imagen que acompaña a este párrafo os presento un fragmento de un diagrama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



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 de los mismos.

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.

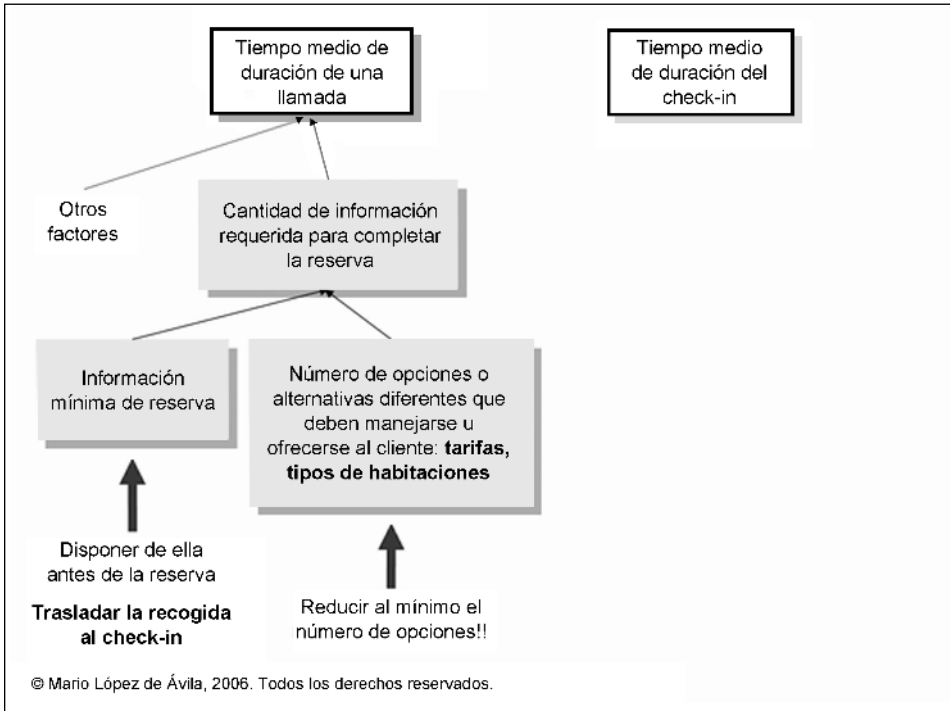


Si habéis estudiado las figuras adjuntas, empezaráis a haceros una idea de lo que está ocurriendo. Ni las teleoperadoras ni los recepcionistas pueden influir en gran medida sobre la variable por la que se les mide: el «ratio de eficiencia» que describe el objetivo, lo que se pretende mejorar.

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». 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

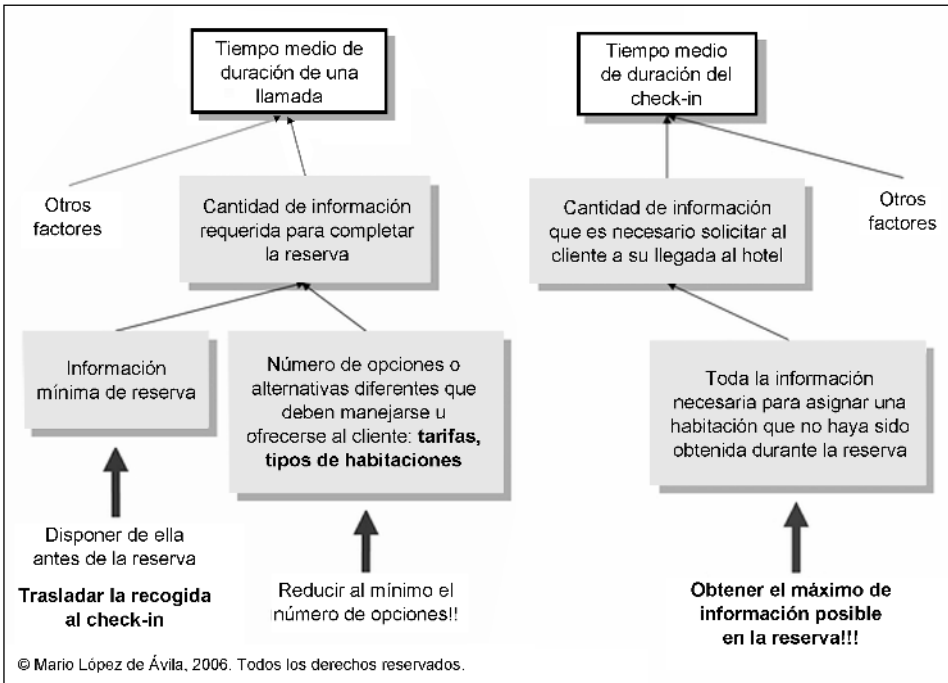
antes de comenzar con el proceso –por ejemplo, en el caso de los clientes fidelizados, a través del programa de puntos de la cadena–, el tiempo necesario para completar los formularios sería menor.



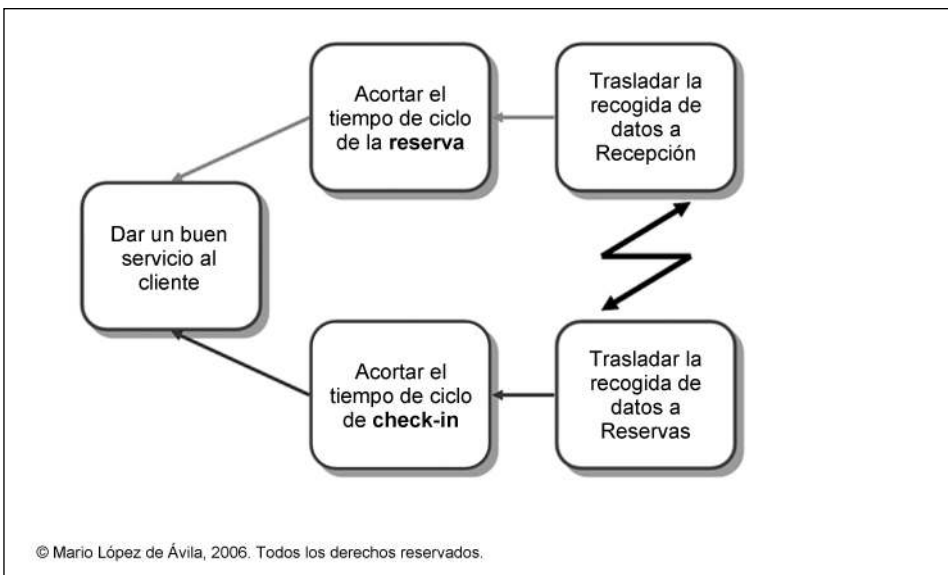
Sin embargo, esto tampoco está al alcance de la teleoperadora. ¿Qué les queda? Sólo una opción: cumplimentar los campos obligatorios, a los que les fuerza la aplicación de gestión, y dejar el resto de los campos en blanco, trasladando la recogida del resto de la información al momento del *check-in*.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

Por otro lado, el «*Tiempo medio de duración del check-in*» es 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.



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.

4. 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 de 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.

5. 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 en 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 posible.

- Las métricas que miden la eficacia comparan los resultados previstos (ventas, beneficios, clientes, etc.) con los resultados realmente obtenidos. Estas métricas interesa 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.

6. 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:

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

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.

7. 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 a 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.

8. Desarrollo de las métricas

A nivel estratégico no se deben utilizar demasiadas métricas, ya que éstas están compuestas de otras definidas 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 sólo 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 orquilla 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 tres con el valor de marca, que permiten que una organización desarrolle relaciones duraderas con los clientes.
- Segmentar de forma adecuada, de modo 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.

9. 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 deberán seleccionar las que crean 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 como el medio y el largo plazo.

Las métricas a 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 qué 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 a seguir. Existen, de todas formas, métricas que deben ser de uso común, como la cuota de mercado o cuota 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.

10. Tipo de métricas

Las métricas financieras son instrumentos necesarios pero limitados, porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo 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 causa-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 consigue 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 otra 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.
- Eficacia de las acciones de comunicación.

11. 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 sólo 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, las que hacen 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 lo tanto a su eficiencia. El CMMK es un cuadro de mando orientado a definir un conjunto coherente de métricas que estén ancladas en los objetivos estratégicos que la empresa tiene.

El Apéndice del libro muestra el modelo de un Cuadro de Mando del Marketing (CMMK). Este modelo desarrolla métricas a nivel estratégico, táctico y operativo.

Capítulo 2

La contribución del marketing

Introducción.

1. La cuenta de resultados y la contribución del marketing.
2. Costes fijos y costes variables del marketing.
3. Punto muerto del área de marketing.
4. Objetivos de beneficio y ventas.
5. Métricas generales del área de marketing.
6. Métricas de calidad.
7. Métricas de cumplimiento.

Introducción

¿Qué pinta un área de marketing en una organización? ¿Cómo conocer lo que cuesta? ¿Cómo saber si es más o menos rentable que otras áreas de negocio? ¿Cómo controlar el cumplimiento de los diferentes programas definidos en el plan de marketing? A todas estas preguntas y a algunas más, trata de contestar este capítulo dedicado a dar una visión de conjunto de cómo encaja a nivel financiero el área de marketing dentro de cualquier organización.

Pretende enseñar a distinguir a los responsables de marketing, entre los costes fijos y variables que tiene cualquier área de marketing, lo que permite obtener su rentabilidad o margen de contribución, y compararlo con otras áreas de la empresa. También muestra a un conjunto de métricas que ayudan a definir la calidad del área de marketing y cómo es capaz de desarrollar los diferentes programas propuestos en el plan.

1. La cuenta de resultados y la contribución del marketing

Las métricas del área de marketing tienen como misión fundamental el proporcionar elementos de gestión y control sobre toda la actividad del marketing.

Es posible conocer cómo contribuye el área de marketing a generar beneficio para la empresa. Supongamos una cuenta de resultados de una empresa que vende tres productos y tiene tres clientes.

	Ciente 1	Ciente 2	Ciente 3		Total	%
Ventas	550	420	650		1.620	100%
Producto A	100	200	50			
Producto B	150	20	400			
Producto C	300	200	200			
Costes variables	165	126	195		486	30,00%
Producto A	30	60	15			
Producto B	45	6	120			
Producto C	90	60	60			
Margen bruto	385	294	455		1.134	70,00%
				Costes fijos	200	12,35%
				B^e de explotacion	934	57,65%

La empresa tiene unos costes fijos de 200, que suponen el 12,35% de sus ventas, y un beneficio de explotación de 934, que suponen un 57,65% de las ventas.

El margen bruto de la compañía es el resultado de restar los costes variables de los productos a las ventas. En el caso de la cuenta de resultados anterior el cálculo será:

$$\text{Margen bruto} = \text{Ventas} - \text{Costes variables}$$

$$\text{Margen bruto} = 1620 - 486 = 1134$$

Esta cantidad es la que le queda a la empresa para pagar los costes fijos. Una vez que se pagan estos costes fijos, lo que queda es beneficio. Eso sin contar los impuestos.

Siguiendo este esquema, se puede añadir el margen de contribución del marketing de una forma muy sencilla. Conociendo los costes del área de marketing, se pueden poner de forma explícita estos costes y extraer el margen de contribución.

La compañía tendrá siempre identificados y asignados los costes del área de marketing. Por lo general suelen ser los costes necesarios para vender, comunicar, empaquetar, entregar y cobrar un producto. Estos costes, a su vez, están distribuidos dentro de los diferentes departamentos o áreas funcionales que pueda tener el marketing, y pueden ser fijos o variables como se verá en el siguiente apartado.

Es muy importante la identificación y asignación de costes. Existe siempre una discusión sobre lo que son los costes directos del marketing y lo que son los

costes totales del marketing. La diferencia entre estos costes está en su facilidad para poderlos asignar o no al área de marketing. Los costes relativos al personal asignado al área de marketing, las comisiones de los vendedores, los costes de promoción y publicidad de un producto, son costes directos del marketing. Los costes de imagen corporativa, salarios de alta dirección y otra serie de gastos generales son costes de marketing, pero de difícil asignación, ya que su imputación es muy arbitraria, porque de estos costes se beneficia toda la compañía.

La rentabilidad de una línea de productos o de un canal de distribución puede variar de forma muy considerable si se le imputan una serie de gastos generales o se varía la forma de asignar estos costes. Asignaciones arbitrarias y mal justificadas de costes pueden desmoralizar y minar los esfuerzos de los responsables o gestores de las categorías, líneas, productos, canales o cualquier otra área funcional del marketing, ya que los responsables pueden percibir que se les juzga de forma arbitraria.

La tendencia actual es la contabilidad de costes basada en la actividad. Esto permite cuantificar la verdadera rentabilidad de las diferentes funciones del marketing, y en general de la compañía.

Suponiendo que los costes directos del área de marketing sean 50, se desglosan como parte de los costes fijos de la empresa. Y a continuación se añade la línea para calcular el margen de contribución.

	Ciente 1	Ciente 2	Ciente 3	Total	%	
Ventas	550	420	650	1.620	100%	
Producto A	100	200	50			
Producto B	150	20	400			
Producto C	300	200	200			
Costes variables	165	126	195	486	30,00%	
Producto A	30	60	15			
Producto B	45	6	120			
Producto C	90	60	60			
Margen bruto	385	294	455	1.134	70,00%	
				Costes fijos	200	12,35%
				Costes de MK	50	25,00%
				Margen de contribucion del Mk	1.084	66,91%
				B° de explotacion	934	57,65%

Este margen se obtiene restando al margen bruto los costes del marketing. Lo que indica este margen es que de cada unidad de margen bruto que genera la empresa, el 25% se va para cubrir los costes generados por el marketing.

$$\text{Margen de contribución del marketing} = ((\text{Margen bruto}) - (\text{Costes de marketing})) / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen de contribución del marketing} = (1.134 - 50) / 1.620 = 0,6691$$

Otra forma de expresarlo: del total de las ventas, el marketing deja libre el 66,91% para cubrir costes de otras áreas de la empresa y generar beneficio.

Si el resultado es bueno para la empresa o no, dependerá de las estrategias, los objetivos, la organización y el sector donde opere.

Otra forma de expresarlo es utilizando el concepto de margen neto. Este margen es el resultado de restar los costes directos a los ingresos.

$$\begin{aligned} \text{Margen de contribución del marketing} &= \text{Margen neto} / \text{Ventas} \\ \text{Margen neto} &= \text{Ingresos totales} - \text{Costes directos} \end{aligned}$$

En este caso, los ingresos totales se corresponden con el margen bruto, y los costes directos son los costes directamente imputables al área de marketing.

$$\text{Margen neto} = 1.134 - 50 = 1.084$$

De la misma forma se calcularían todos los márgenes de contribución de las áreas de actividad que componen los costes fijos de la compañía. Por ejemplo, si la compañía, además, tuviera un área financiera, la cuenta de resultados con los márgenes de contribución calculados quedaría como muestra la siguiente figura:

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3		Total	%
Ventas	550	420	650		1620	100%
Producto A	100	200	50			
Producto B	150	20	400			
Producto C	300	200	200			
Costes variables	165	126	195		486	30,00%
Producto A	30	60	15			
Producto B	45	6	120			
Producto C	90	60	60			
Margen bruto	385	294	455		1134	70,00%
				Costes fijos	200	12,35%
				Costes de MK	50	25,00%
				Margen de contribución del Mk	1.084	66,91%
				Costes área financiera	20	10,00%
				Margen contribución área Financiera	1.114	68,77%
				Otros costes fijos	130	
				Bº de explotación	934	57,65%

2. Costes fijos y costes variables del marketing

Como se ha expuesto en el punto anterior, los costes relativos al personal asignado al área de marketing, las comisiones de los vendedores, los costes de promoción y publicidad de un producto, por lo general se estima que son costes directos del marketing. Estos costes directos del marketing se pueden a su vez dividir en costes fijos y costes variables.

Costes fijos del marketing

- Salarios de fuerza de ventas.
- Salarios empleados del área de marketing.
- Grandes campañas de comunicación.
- Material promocional.

Costes variables

- Comisiones de ventas. Pueden ser a la fuerza de ventas, al canal, y en general a cualquier integrante del sistema de distribución.

- Bonus por objetivos.
- Reembolsos por promociones – cupones descuento.
- Gastos de representación unidos a volúmenes de ventas.
- Descuentos por pronto pago.
- Reembolsos por devoluciones sujetos a periodos de tiempo determinados por la empresa.

$$\text{Costes del marketing} = \text{Costes fijos} + \text{Costes variables}$$

$$\text{Costes variables} = \text{Ventas} * \text{Comisión de ventas } \%$$

Ejemplo: Continuando con el ejemplo de costes expuesto en el punto anterior, vamos a descomponer la estructura de costes suponiendo el siguiente esquema de costes fijos y variables.

	Producto A	Producto B	Producto C	Total	%
Costes de Mk/producto					
Costes fijos				11	61,11%
Acciones Publicidad	2	2	1	5	27,78%
Otras acciones	2	1	3	6	33,33%
Costes variables				7	38,89%
Acciones de promoción	2	2	1	5	27,78%
Descuentos varios	1	0	1	2	11,11%
Total producto	7	5	6	18	36,00%
Costes de Mk/personal					
Costes fijos personal				30,4	95,00%
Salarios				30,4	95,00%
Costes variables de personal				1,6	5,00%
Comisiones y bonus				1,6	5,00%
Total personal				32	64,00%
Total costes de MK				50	100,00%
Total costes fijos				41,4	82,80%
Total costes variables				8,6	17,20%
				50	100,00%

Se establece como costes variables los costes asociados a las comisiones y los bonos de la fuerza de ventas, los descuentos realizados en acciones de promoción y otros descuentos vinculados a clientes especiales y grandes clientes.

Tener estos costes bien identificados permite tomar decisiones estratégicas. Por ejemplo, decisiones en torno al sistema de distribución y la fuerza de ventas.

En el siguiente ejemplo los cálculos y la identificación previa de la estructura de costes fijos y variables va a poder permitir tomar la decisión estratégica de si contratar una fuerza de ventas externa o hacerlo de forma interna, soportando al área de marketing la estructura de costes salarial de los vendedores.

Ejemplo previsión de ventas: Supongamos que la empresa Crokis, que vende cereales crujientes para el desayuno, tiene previsto para su expansión dedicar a la fuerza de ventas 10 millones de euros entre costes fijos y variables. El director de marketing debe decidir si contratar esta fuerza de ventas a una empresa especializada en prestar estos servicios, o si crearla como un área de ventas dependiente del área de marketing. La empresa externa en contratar estos servicios solo cobra un porcentaje del 5% sobre las ventas realizadas.

Aplicando el cálculo para los costes variables, se elabora la siguiente tabla que indica que por debajo de unas ventas de 200 mm, será más económico para la empresa contratar una fuerza de ventas externa que crearla dentro, ya que la proyección de ventas es de 10 mm.

Prevision de ventas

Coste variable		Total
Ventas	Comisión	
100	5%	5
150	5%	7,5
200	5%	10
250	5%	12,5

3. Punto muerto del área de marketing

El punto muerto representa el nivel de ventas que es necesario para cubrir los costes fijos del área de marketing.

Asumiendo el cálculo del punto muerto

$$PM = \text{Costes fijos} / \text{Ratio CV}$$

Siendo el Ratio CV el ratio de contribución del marketing.

$$\text{Ratio CV} = (\text{Ventas} - \text{Coste variable}) / \text{Ventas}$$

El Ratio CV o el margen sobre ventas en tanto por uno, es un dato que nos indica cuánto nos queda disponible después de pagar al proveedor para hacer frente a nuestros costes fijos y generar beneficios.

En un principio, el margen se destina a pagar los costes fijos, pero una vez que estos han sido cubiertos en su totalidad, el margen se destina a generar beneficios.

Continuando con el ejemplo expuesto en los puntos anteriores, podemos calcular el punto muerto de la empresa y el punto muerto del área de marketing.

Para calcular el PM de la empresa, en primer lugar calculamos el ratio coste-volumen.

$$\begin{aligned} \text{Ratio CV empresa} &= (\text{Ventas} - \text{Coste variable}) / \text{Ventas} \\ \text{Ratio CV empresa} &= (1.620 - 486) / 1.620 = 0,7 \end{aligned}$$

El punto muerto será

$$\begin{aligned} \text{PM empresa} &= \text{Costes fijos} / \text{Ratio CV} \\ \text{PM empresa} &= 200 / 0,70 = 285,7 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que a partir de unas ventas de 285,7 la empresa cubre sus costes fijos y comienza a generar beneficio.

Veamos ahora el cálculo del PM para el área de marketing.

El Ratio CV del marketing se construye sobre el margen bruto de la empresa, ya que los costes variables contemplados en el balance no contemplan los costes variables del área de marketing.

$$\begin{aligned} \text{Ratio CV marketing} &= (\text{MB empresa} - \text{Coste variable del marketing}) / \text{MB empresa} \\ \text{Ratio CV marketing} &= (1.134 - 8,6) / 1.134 = 0,99 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PM Marketing} &= \text{Costes fijos del area del marketing} / \text{Ratio CV} \\ \text{PM marketing} &= 41,4 / 0,99 = 41,8 \end{aligned}$$

El PM del área de marketing indica que el área de marketing cubre sus costes fijos a partir de unas ventas de 41,8. Este cálculo supone que los costes fijos variables del marketing son los estipulados para el nivel de ventas alcanzado. Podrían variar si los bonos y comisiones se hubieran calculado para otras cifras de ventas no alcanzadas por la empresa.

El PM se puede calcular en unidades siempre y cuando sea para un solo producto o una línea de producto homogéneos. Esto permite poder realizar cálculos de PM por producto o líneas de producto cuyos productos son homogéneos.

$$\text{PM en unidades} = \text{Costes fijos} / \text{Margen bruto unitario}$$

4. Objetivos de beneficio y ventas

Derivado de los cálculos anteriores se pueden obtener los ingresos para un objetivo de beneficio presupuestado.

$$\text{Ventas para el objetivo de } B^{\circ} = (\text{CF} + \text{Objetivo de beneficio}) / \text{Rcv}$$

$$\text{Beneficio} = (\text{ingresos} + \text{ingresos del PM}) * \text{Rcv}$$

La suma ingresos + ingresos del PM o (ventas + ventas del PM), es como decir el exceso de ventas sobre el PM, porque en el PM todos los costes son iguales a los ingresos. En el PM ya están cubiertos todos los CF.

Ejemplo objetivo de beneficio: Continuando con el ejemplo de los puntos anteriores, supongamos que el objetivo de ventas para el año siguiente es de 2.000 um. Y esto se prevé alcanzar incrementando las ventas del producto A en los tres clientes. Supongamos que la empresa quiere un crecimiento del 28% del beneficio para el año siguiente, basado en la venta del producto A, que se ha definido como producto con gran proyección. Para calcular las ventas necesarias, primero obtendremos el beneficio objetivo en unidades monetarias, en dinero. Está previsto que los costes fijos no crezcan y los márgenes brutos permanecen en la misma proporción.

$$\text{Objetivo de beneficio} = B^{\circ} \text{ actual} + 28\% = 934 + (934 * 28\%) = 1.200$$

$$\text{Ventas para el objetivo de } B^{\circ} = (200 + 1200) / 0,7 = 2.000$$

Esto quiere decir que tenemos que incrementar las ventas a 2.000 unidades. Es decir, un 20%, pasar de vender 1.620 um a vender 2.000 um.

Como el objetivo es que el producto A soporte este incremento, se estima lo siguiente: que las ventas al cliente 1 pasen de 100 um a 200 um, al cliente 2 pasen de 200 um a 300 um, y al cliente 3 pasen de 50 um a 230 um.

Con estos nuevos objetivos, la cuenta de resultados quedaría como se muestra a continuación. Pasando el beneficio de explotación del 57,65% al 60%.

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Total	%
Ventas	650	520	830	2.000	100%
Producto A	200	300	230		
Producto B	150	20	400		
Producto C	300	200	200		
Costes variables	195	156	249	600	30,00%
Producto A	60	90	69		
Producto B	45	6	120		
Producto C	90	60	60		
Margen bruto	455	364	581	1.400	70,00%
				Costes fijos	200
				Costes de MK	50
				Margen de contribución del Mk	1.350
				Costes área financiera	20
				Margen contribución área financiera	1.380
				Otros costes fijos	130
				B° de explotación	1.200
					60,00%

5. Métricas generales del área de marketing

El objetivo de estas métricas es mostrar la rentabilidad del área de marketing, su eficiencia y su eficacia. Son muy útiles, ya que ayudan a la dirección general a conocer cómo está funcionando el área. Estas métricas serán siempre responsabilidad de la dirección del área de marketing.

Métrica de rentabilidad del área de marketing

Esta métrica, también conocida como ROI (Return On Investment), es una de las principales métricas de análisis financiero. Esta métrica relaciona los beneficios obtenidos por la inversión realizada. El resultado es el porcentaje de retorno que la compañía o el accionista está obteniendo del capital invertido en la actividad. En el caso concreto de aplicarlo al área de marketing, se puede denominar retorno de los costes del marketing.

$$\text{ROI} = \text{Beneficio} / \text{Inversión en marketing}$$

Para el caso que nos ocupa, se relaciona el presupuesto invertido en el área de marketing o costes de marketing con el beneficio obtenido por la empresa:

$$\text{ROI marketing} = \text{Margen bruto} / \text{Costes de marketing}$$

$$\text{ROI marketing} = 1.134 / 50 = 22,68$$

Esto quiere decir que de cada unidad monetaria invertida en marketing, la empresa ha obtenido 22,68.

Esta métrica de rentabilidad debe estar presente a lo largo de todo el desarrollo del plan de marketing. Permite conocer y gestionar la rentabilidad de cada uno de los programas incluidos en el plan de marketing. El cálculo del ROI se debe utilizar para conocer la efectividad de cada una de las acciones de marketing, ya que obliga a conocer sus costes reales asociados y el beneficio que generan.

Métrica de eficiencia del marketing

Esta métrica permite gestionar la eficiencia del área de marketing descubriendo si los gastos o costes presupuestados han sido los finalmente empleados.

Esta métrica debe ser siempre mayor o igual a uno. Si no, indicará que se están realizando gastos suplementarios a los presupuestados, y por lo tanto que se está perdiendo eficiencia.

$$\text{Eficiencia del marketing} = \frac{\text{Gastos previstos área de marketing}}{\text{Gastos reales área de marketing}}$$

Las métricas de eficiencia, eficacia y actividad conviene siempre verlas al mismo tiempo para tener una dimensión acertada de la actividad del área de marketing. Una métrica de actividad del marketing positiva, junto con una métrica de la eficiencia negativa, puede estar indicando que la expansión de las ventas se está haciendo a costa de incrementar de forma excesiva los costes del marketing, por lo que puede que las bases del crecimiento no sean lo sanas que deberían ser.

Métrica de eficacia del marketing

Esta métrica debe ser siempre menor o igual a uno. Si no, indicará que el beneficio del área de marketing no está siendo el esperado. Es decir, el que se presupuestó en su momento. Y por lo tanto se está perdiendo eficacia.

Esta métrica mide cómo de eficaz es la gestión del área. Compara los beneficios previstos en un periodo de tiempo con los que finalmente se produjeron. La gestión del marketing será más eficaz cuando consiga sus objetivos de beneficio o los supere.

Si el valor no es el esperado, se debe comenzar a investigar en qué estrategias, programas del marketing o acciones se está haciendo algo mal. Es importante ver estas métricas como indicadores que ayudan a detectar y corregir problemas, y no como un mero instrumento de control.

$$\text{Eficacia del marketing} = \text{Beneficio previsto} / \text{Beneficio real}$$

Métrica de actividad

Una de las formas de gestionar la actividad del marketing es crear el indicador de actividad basado en el volumen de ventas.

$$\text{Actividad} = ((\text{Ventas } n - \text{Ventas } n-1) / \text{Ventas } n-1) * 100\%$$

Indica la evolución del volumen de ventas. Es decir, señala el aumento o disminución de la cifra de negocios respecto al año anterior. Aunque se ha optado por clasificarlo como una métrica estratégica, es conveniente utilizarlo también de forma táctica, por ejemplo cada trimestre, para ir monitorizando la evolución de las ventas. Esto permitirá tomar a tiempo medidas correctivas si fuese necesario.

Ejemplo de aplicación de las métricas eficiencia, eficacia y actividad: Suponiendo las ventas, los gastos y el beneficio de la siguiente tabla, se calculan las métricas de eficiencia, eficacia y actividad.

Año 2007	Gastos previstos en Mk	Gastos reales en Mk	B° Previsto	B° Real	Ventas actuales	Ventas año 2006
	48	50	1000	934	1.620	1377
Eficiencia	0,96					
Eficacia			1,07			
Actividad ventas					17,65%	

$$\text{Eficiencia del marketing} = 48 / 50 = 0,96$$

$$\text{Eficacia del marketing} = 1.000 / 934 = 1,07$$

$$\text{Actividad} = ((1.620 - 1.377) / 1.377) * 100 = 17,65\%$$

Análisis del ejemplo: La actividad en ventas ha sido alta, se ha vendido un 17,65% más que el año pasado. En apariencia parece que el área de ventas y la empresa en su conjunto están funcionando de forma correcta.

Sin embargo, si miramos la eficacia, ésta da un resultado superior a uno, lo que está indicando que los beneficios han estado por debajo de lo esperado para el año 2007.

La métrica de la eficiencia muestra que se está actuando de forma **No** eficiente, ya que se ha llegado a completar la cuenta de gastos inicialmente presupuestada, y por lo tanto se está sobrepasando el gasto previsto.

Mirando de forma conjunta las métricas de eficacia y de actividad, podemos deducir que en principio aunque la actividad en ventas ha sido buena, puede que la calidad de la venta no lo haya sido tanto, ya que se ha vendido más, pero se ha generado menos beneficio. Se debería desplegar más análisis:

- ¿Se están ofreciendo descuentos excesivos a los clientes para, por ejemplo, mantener cuota de mercado?
- ¿Se están realizando promociones demasiado agresivas y descontroladas?
- ¿Se ha invertido bien el presupuesto de Mk?
- ¿Se están contabilizando depósitos en el canal como ventas en firme?

Habría que estudiar si habiendo llegado al 100% de eficiencia, es decir, habiendo invertido los gastos previstos a principio de año (en publicidad, por ejemplo), no hubiera sido necesario quizá presionar tanto al área de ventas, o en realizar promociones tan agresivas.

Este primer análisis muestra el camino para seguir investigando las relaciones causa efecto. Esto obliga a planificar y desplegar más métricas que puedan dar una imagen completa y fiel del comportamiento de la empresa. Por eso es necesario establecer una serie de relaciones causa efecto mediante métricas de uso táctico y operativo, que ayuden a describir los comportamientos de las métricas de uso estratégico, como las aquí estudiadas.

Métrica de productividad

Para gestionar la productividad se pueden crear tres métricas básicas. Una métrica estratégica que mida la productividad de los empleados del área de marketing, y otras dos que la complementen y que ayuden a gestionar la variación de los gastos de personal y su coste medio.

$$\text{Productividad} = (\text{Cifra de ventas} + \text{Otros ingresos} - \text{Cos. de expl.} - \text{Otros gastos de expl.}) / \text{Gastos personal del área de marketing}$$

Tratamos de medir la productividad de los empleados, definida como la contribución de éstos a la obtención del resultado final de la gestión. Para ello calculamos el valor añadido en relación con los gastos de personal.

Otra forma de definirla podría ser: las unidades monetarias obtenidas en la actividad ordinaria por cada unidad monetaria invertida en personal.

Evolución de los gastos de personal

Mide la evolución de los gastos de personal del área de marketing. Esta métrica es de gran importancia tanto para el análisis interno como para el externo. El análisis interno permite tener un control sobre una de las partidas de gasto más importantes de la empresa; para el análisis externo también resulta de gran importancia, ya que la evolución de estos gastos nos proporciona información de gran utilidad para los distintos agentes interesados (empleados, sindicatos, etc.). Para formar esta métrica se deben utilizar únicamente los costes fijos de personal, como sueldos y salarios, sin comisiones ni incentivos, que forman parte del coste variable.

$$\text{Gastos de personal} = (\text{Gastos de personal marketing año } n - \text{Gastos de personal marketing año } n-1) / \text{Gastos de personal marketing año } n-1) * 100\%$$

Coste medio de personal

Métrica que trata de medir el coste laboral del área de marketing. Su resultado se expresa en unidades monetarias. El personal que debe figurar es la plantilla media del ejercicio del área de marketing, considerada ésta como el número de empleados fijos más los eventuales anualizados.

$$\text{Coste medio personal} = \text{Gastos de personal del área de marketing} / \text{empleados del área de marketing}$$

La utilidad de esta métrica está en poder comparar sus resultados con los años anteriores, para detectar si el coste de personal se incrementa por encima de lo presupuestado, o de lo que se está pagando en el sector. De igual forma, conocer las desviaciones a la baja puede servir de aviso sobre el riesgo de fuga a otras empresas de la competencia, ya que puede ser un indicador de que no se está remunerando de forma adecuada a los profesionales del área de marketing.

Al igual que en el caso anterior, para formar esta métrica se deben utilizar únicamente los costes fijos de personal, como sueldos y salarios, sin comisiones ni incentivos, que forman parte del coste variable.

Ejemplo: Suponiendo que el coste medio de personal en el sector donde opera la empresa sea del 19%, y con el número de empleados en el área de marketing que muestra la tabla, se obtienen las métricas de evolución del coste de personal y su coste medio.

Evolucion de los costes de personal

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Empleados	200	160	160
Costes fijos de personal	33	30	32
Evolución del gasto		-9,09%	6,67%
Coste medio de personal	16,50%	18,75%	20,00%

Entre los años 2006 y 2008, el área de marketing perdió 40 empleados que causaron baja voluntaria, ya que en la empresa no hubo ningún proceso de despido.

Apoyándose en estas dos métricas, el área de marketing ha podido explicar a la dirección general que, al no tener suficiente presupuesto para personal, se estaban pagando salarios por debajo de los que pagaba el sector, como indica el coste medio de personal. Eso puede ser una de las causas que expliquen la fuga de profesionales a otras compañías del sector.

6. Métricas de calidad

El objetivo de estas métricas es monitorizar la gestión de la calidad en el área de marketing. Se pueden desarrollar una serie de indicadores relacionados con la calidad. Se ha preferido agruparlos como parte de las métricas generales del área de marketing debido a que la calidad cada día toma una mayor importancia en la estrategia.

En principio, para todas las métricas que miden la calidad, el resultado debe ser lo más reducido posible. Es importante acompañar estas métricas con otras métricas relacionadas con sus áreas funcionales. Esto permite que se tenga una visión de conjunto, al poder evaluar otros parámetros del entorno.

A continuación se van a plantear los indicadores más comunes, que permiten conocer el nivel de calidad conseguido y el coste relacionado con ésta. Estos indicadores se van a desarrollar con más detalle a lo largo del libro.

Satisfacción de clientes

Esta métrica permite conocer de una forma «expres» el porcentaje de clientes contentos o descontentos con nuestro servicio o producto. Es una métrica que puede ayudar a conocer los índices de satisfacción, en caso de no poseer, por falta de medios, estudios de mercado más caros y sofisticados. En el capítulo 3, dedicado a las métricas de gestión para clientes y ventas, se definen otros métodos para medir la satisfacción. En caso de poseer estudios de mercado más sofisticados, esta métrica sirve para apoyar esos estudios.

$$\text{Satisfacción} = (\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que han mostrado alguna reclamación}) / \text{Clientes totales en el periodo}$$

$$\text{Insatisfacción} = \text{Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el periodo} / \text{Clientes totales}$$

Los valores entre los que se tienen que mover estas métricas estarán determinados por la estrategia de calidad de la empresa. Los clientes que han mostrado alguna reclamación, se pueden segmentar o clasificar según criterios establecidos en la estrategia de la empresa. Existen tres ejes básicos:

- Producto/Servicio - Precio.
- Servicio postventa.
- Atención al cliente.
- Distribución.

Por ejemplo, en el caso de que la empresa esté lanzando un nuevo producto, será conveniente diferenciar las respuestas por parte de los clientes que recojan la satisfacción de los clientes con el producto, con el fin de ayudar a detectar posibles fallos o carencias de éste. Esto ayuda a poner en marcha medidas correctoras. Lo mismo ocurre si se está implementando un nuevo sistema de distribución, o postventa, o de atención al cliente.

Si en otro caso la estrategia de la empresa pasa por potenciar los servicios postventa, se establecerá un sistema para recoger y distinguir las respuestas que recojan la satisfacción con el servicio o los servicios puestos en marcha.

Si se trata de empresas con productos industriales, puede resultar más sencillo determinar el número de clientes que se tienen en una empresa de bienes de consumo masivo. Determinar el número de usuarios para un producto de consu-

mo masivo, se puede hacer de forma aproximada dividiendo el importe de las ventas por el precio unitario del producto y utilizando un periodo de tiempo acotado y relacionado con su uso.

Ejemplo de satisfacción: Se trata de una empresa de productos de belleza, que conoce que el bote de espuma de afeitar que fabrica le dura al cliente un mes como tiempo medio. Con esta información se puede construir una tabla como la siguiente para obtener de forma aproximada el número de clientes anuales.

Cientes anuales	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Cientes anuales
Año 2006	20.000.000	1,2	16.666.667	1.388.889
Año 2007	22.000.000	1,2	18.333.333	1.527.778
Año 2008	23.000.000	1,3	17.692.308	1.474.359

Una vez que conocemos el número de clientes anuales, y habiendo recabado el número de reclamaciones, se puede calcular la métrica. Suponiendo que el número de reclamaciones sean las siguientes: año 2006, 4.167; año 2007, 4.583, y año 2008, 11.058, se puede realizar la siguiente tabla:

	2006			2007			2008		
	Cientes	Reclamaciones		Cientes	Reclamaciones		Cientes	Reclamaciones	
	1.388.889	4.167	0,30%	1.527.778	4.583	0,30%	1.474.359	11.058	0,75%
Satisfacción	0,9970			0,9970			0,9925		

Como se puede observar en la tabla, el grado de satisfacción con relación al número de quejas y reclamaciones recibidas por parte de los usuarios finales es muy bajo, por lo que la métrica roza el 100% de satisfacción los años 2006 y 2007. En el año 2008 existe un repunte importante de las quejas de los consumidores, que además se refleja en la pérdida de clientes. Esto además coincide con una subida del precio, debido a que la empresa había detectado los años anteriores una tendencia al alza de las ventas y la satisfacción.

Como se puede deducir, el incremento de las quejas ha sorprendido a la empresa «con el pie cambiado», en una fase de consolidación del producto, por lo que se había tomado la decisión de incrementar el precio. Esta medida de satisfacción debe desencadenar una investigación para determinar si algunas partidas del producto han salido al mercado con algún defecto inesperado que haya motivado un quebranto en la satisfacción (y por lo tanto en la imagen) y la respuesta negativa de los consumidores.

Atención al cliente

Esta métrica permite conocer cómo funciona la atención al cliente. Un parámetro estándar para medir y gestionar la atención al cliente es la entrega del producto. Esta métrica está íntimamente ligada a la anterior, ya que si no está dentro de los valores considerados positivos por la empresa, la anterior tampoco lo estará.

$$\text{Atención al cliente} = \frac{\text{Pedidos entregados con retraso o deterioro}}{\text{Total pedidos entregados}}$$

El cliente puede ser un distribuidor, un mayorista o cualquier integrante del sistema de distribución con el que opere la empresa. Si la empresa no opera con un sistema directo de distribución, esta métrica será unas de las que sirven para conocer el grado de atención al canal.

Esta métrica se puede utilizar tanto si su sistema de distribución y entrega de pedidos es propio, como si es subcontratado a una tercera compañía. En el caso de ser contratado de forma externa a una tercera empresa, la forma más correcta de proceder es pactar unas métricas de seguimiento y unos resultados periódicos, aceptados como correctos por ambas partes. La métrica debe tener definidos unos parámetros establecidos por la empresa, dentro de los cuales el funcionamiento se considere como el correcto.

En empresas de fabricación de productos de uso masivo, que utilicen distribuidores, el uso y seguimiento de esta métrica es muy importante, ya que una bajada de la atención al cliente, en este caso el canal, puede significar quedarse fuera de los lineales de los puntos de venta y que otra empresa competidora los termine ocupando.

Esto en la actualidad sigue siendo uno de los puntos débiles de las empresas dedicadas al comercio electrónico, que dependen de terceras compañías para la entrega del producto al cliente final. Si falla esta entrega del producto, porque el producto llega deteriorado o tarde, la imagen que termina más perjudicada es la de la tienda que vendió por Internet, no la de la empresa de transportes, que a la vista del cliente forma parte del sistema de la tienda.

Ejemplo atención al cliente: El objetivo es analizar la tendencia de la atención al cliente, definiendo esta atención como la entrega de producto en ausencia de problemas. Para ello se utiliza la métrica calculada en los tres últimos años, que han sido los años donde se ha definido como uno de los objetivos del área de marketing la mejora de la atención al cliente.

Atención al cliente 2006 = 125.000 / 1.388.889

Atención al cliente 2007 = 145.000 / 1.527.778

Atención al cliente 2008 = 140.000 / 1.474.359

Con el cálculo de las métricas para los tres años se genera la tabla siguiente que permite el análisis. Como puede observarse, el programa de mejora de la atención al cliente no ha funcionado. No sólo no ha funcionado sino que ha ido a peor, con un crecimiento de las incidencias de casi medio punto en tres años, no justificado por el incremento de clientes. E incluso ha tenido una tendencia negativa el último año. Seguramente una de las causas de la pérdida de clientes haya sido esta mala atención en las entregas.

	2006		2007		2008	
	Clientes	Entregas con problemas	Clientes	Entregas con problemas	Clientes	Entregas con problemas
	1.388.889	125.000	1.527.778	145.000	1.474.359	140.000
Att. al cliente	9,00%		9,49%		9,50%	
Incremento de clientes			10,00%		-3,50%	

Servicio postventa

Se utiliza para conocer si el servicio postventa está dimensionado de forma adecuada. Como se ve en la composición de la métrica, los costes del servicio postventa deben estar dimensionados en función de las ventas. Esta métrica puede utilizarse para proyectar los costes en función de las ventas presupuestadas.

Como está referenciado a las ventas, que pueden variar de un año a otro, lo mejor es estudiar valores de varios años consecutivos para poder establecer comparaciones y análisis.

Dimensión del servicio postventa = Costes del servicio postventa / Ventas

Ejemplo de la dimensión de servicio postventa: La tabla anterior muestra la evolución del servicio postventa de la empresa en los últimos cuatro años. Como puede verse, el crecimiento del servicio no ha evolucionado en la misma proporción, incrementándose de forma significativa los dos últimos años. Una vez examinada esta cifra, se tendrán que tener en cuenta las estrategias de la empresa para conocer si los resultados están dentro de lo esperado.

Servicio postventa

	2005	2006	2007	2008
Ventas	15.000.000	16.000.000	16.500.000	20.000.000
Coste servicio posventa	100.000	100.000	125.000	200.000
Dimensión del servicio postventa	0,67%	0,63%	0,76%	1,00%

Si la empresa ha dimensionado de forma consciente sus servicios postventa como parte de la estrategia marcada en las proporciones dadas, todo será correcto. Si no es parte de una estrategia consciente y determinada, habrá que comenzar a investigar las diferentes partidas que forman los servicios postventa para seguir el rastro al problema del incremento de coste inesperado.

Personal

Una métrica importante de calidad en recursos humanos es el absentismo y los costes que estos recursos humanos generan, todo ello referido al personal que trabaja en el área de marketing.

$$\text{Nivel de absentismo} = \frac{\text{Horas perdidas por huelgas, enfermedad, etc.}}{\text{Horas totales}}$$

7. Métricas de cumplimiento

Estos cuatro indicadores permiten monitorizar la actividad ligada directamente al desarrollo del plan de marketing. Son indicadores que permiten conocer de un vistazo cómo se está desarrollando el plan de marketing.

Desarrollo efectivo de los programas de MK

Permite monitorizar el cumplimiento del plan de marketing en función de los programas propuestos en él.

$$\text{Desarrollo efectivo} = \frac{\text{Programas desarrollados en plazo}}{\text{Total programas del plan de Mk}}$$

$$\text{Desarrollo de programas} = \frac{\text{Programas desarrollados}}{\text{Total programas del plan de Mk}}$$

Rentabilidad de los programas del plan de MK

Permite monitorizar el retorno de la inversión de los programas ejecutados en el plan de mk. Esta medida es una compilación de cada uno de los retornos individuales de cada programa.

$$\text{ROI de programa} = \frac{\text{Beneficio del programa}}{\text{Inversión realizada en el programa}}$$

$$\text{ROI del conjunto de programas} = \frac{\text{Beneficio debido a los programas}}{\text{Inversión realizada en los programas}}$$

Eficiencia de los programas

Permite conocer si los gastos presupuestados para los programas de marketing están en línea con el presupuesto. Es decir, la relación entre los gastos previstos para los programas y los gastos reales.

$$\text{Eficiencia programas} = \frac{\text{Gastos previstos para los programas}}{\text{Gastos reales de los programas}}$$

Lo más sano es ir monitorizando la eficiencia de los programas a medida que se cumplen. Es la mejor medida para tener los gastos controlados a lo largo del año. Conviene fijar unos determinados puntos de control en el tiempo para ir monitorizando el comportamiento y poder introducir correcciones a tiempo.

$$\text{Eficiencia del programa} = \frac{\text{Gastos previstos para el programa}}{\text{Gastos reales del programa}}$$

Eficacia de los programas

Permite conocer si las ventas presupuestadas en los programas de marketing están en línea con lo esperado. Relación entre los beneficios previstos en los programas y los reales.

$$\text{Eficacia de los programas} = \frac{\text{B}^\circ \text{ previsto debido a los programas}}{\text{B}^\circ \text{ real debido a los programas}}$$

Lo que se debe hacer es desarrollar esta métrica para cada uno de los programas previstos. Esto permitirá no acumular desviaciones graves al final del ejercicio.

$$\text{Eficacia del programa} = \frac{\text{B}^\circ \text{ previsto del programa}}{\text{B}^\circ \text{ real del programa}}$$

Ejemplo de métricas de cumplimiento: La empresa de ventas de juguetes Juguetero Feliz ha desarrollado en su plan de marketing anual tres programas para incentivar las ventas de sus productos. Estos programas están previstos para la primavera, el verano y las navidades.

	Programa 1	Programa 2	Programa 3	Total
Fecha inicio	1.3.2008	1.6.2008	1.11.2008	
Fecha final	5.3.2008	1.7.2008	30.12.2008	
Cumplimiento fechas	SÍ	SÍ	NO	
Ventas objetivo	70.000	90.000	150.000	310.000
Inversión prevista	3.500	7.000	10.000	20.500
B° previsto	10.000	15.000	25.000	50.000
Ventas final	65.000	100.000	110.000	275.000
Inversión final	3.500	7.000	15.000	25.500
B° final	9.100	16.600	15.000	40.700
Eficacia de los programas	1	1	0,67	0,80
Eficacia de los programas	1,10	0,90	1,67	1,23
ROI previsto	2,86	2,14	2,50	2,44
ROI final	2,60	2,37	1,00	1,60

Como puede verse en la tabla, los programas no han resultado todo lo exitosos que se había previsto. Veamos por qué:

- La eficiencia de los programas 1 y 2 ha sido correcta, se ha invertido lo que se tenía previsto, pero el programa 3 finalmente necesitó más inversión de la prevista para su ejecución. Se deberá investigar qué partidas de inversión se desajustaron tanto como para tener una desviación de casi el 25%. Este programa ha hecho que la eficiencia relativa a los programas previstos por el área de marketing haya sido un 20% inferior a la prevista. Un mal dato.
- La eficacia de los programas tampoco ha sido la prevista; el único programa que ha sobrepasado las previsiones ha sido el programa 2. Como el programa 3 se ha comportado tan mal, ha hecho que finalmente la eficacia de los programas haya estado muy por debajo de lo previsto.
- Todo esto ha repercutido en el retorno de la inversión realizada en los programas, que estaba prevista en 2,44 y ha terminado en un retorno de 1,60.

Esto debe llevar a un análisis sobre las bases y previsiones sobre las que se diseñaron los programas, y ajustar los controles para poder gestionar a tiempo la falta de respuesta a los programas o el incremento desmedido del presupuesto.

Capítulo 3

Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca

1. Introducción.
2. Matriz BCG y métricas de mercado.
3. Indicadores de cliente.
4. El valor de marca.

1. Introducción

Los indicadores de clientes son los indicadores más importantes que debe manejar un área de marketing. Ayudan a las empresas a comprender las necesidades del mercado y de sus clientes mediante medidas como pueden ser satisfacción, retención, coste de captación o adquisición y rentabilidad.

Estos indicadores deben traducir las declaraciones de visión y de estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Los indicadores deben identificar los objetivos de cliente y/o de cada segmento seleccionado. La esencia de la estrategia está en elegir qué hacer y también en elegir qué no hacer.

Los clientes siempre mirarán el precio, pero también serán sensibles a ofertas sobre enfoques innovadores y rentables a la hora de seleccionar proveedores. Por lo tanto los indicadores deben centrarse allí donde se está ofreciendo valor al cliente, donde se están estableciendo relaciones de valor añadido. Y esto lo marca la estrategia de la empresa y su ejecución.

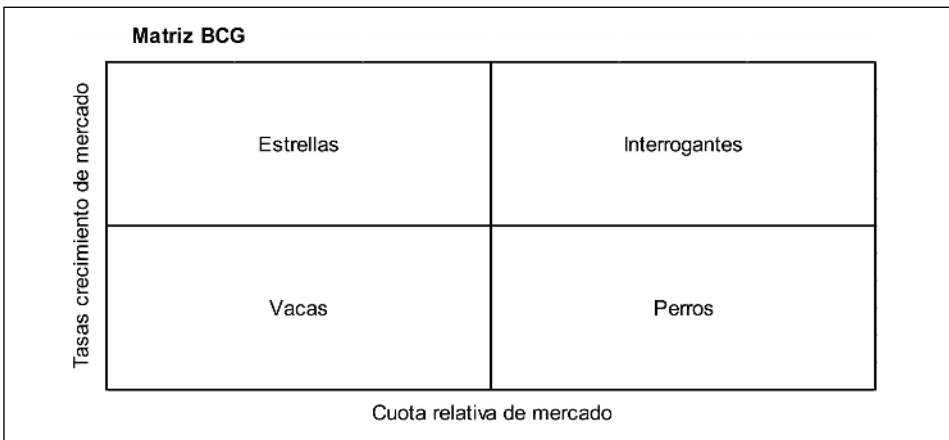
Algunas estrategias van a consistir en atraer clientes que sepan apreciar el valor añadido que les ofrece la marca, aunque no sea al precio más competitivo. Dependerá de la estrategia de marketing al seleccionar mercados y clientes. Los programas de investigación de mercado ayudarán a establecer segmentaciones de clientes y de mercados. Las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas básicas de clientes:

- Medidas genéricas que todas las empresas utilizan: satisfacción, cuota, retención, adquisición, etc.
- Medidas de valor de marca: son medidas diferenciadoras, inductoras para los clientes, es decir, qué es lo que la empresa tiene que ofrecer a sus clientes para conseguir mantener o aumentar las medidas genéricas. Estas medidas capturan las propuestas de valor que la empresa está ofreciendo al mercado.

2. Matriz BCG y métricas de mercado

La matriz BCG de crecimiento-participación de un producto es una herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio.

Esta matriz sirve fundamentalmente para analizar el atractivo del mercado (tasa de crecimiento) y la cuota de mercado, como medida de competitividad. La matriz desarrolla cuatro cuadrantes, que definen cada uno cuatro situaciones, productos estrella, interrogantes, vacas o perros.



Estrellas:

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.
- Consumen grandes cantidades de recursos para financiar el crecimiento.

Interrogantes:

- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente.
- Demandan grandes cantidades de recursos para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- Se debe evaluar si se continúa invirtiendo en este negocio.

Vacas lecheras:

- Alta participación en el mercado.

- Mercados de crecimiento lento.
- Generan más recursos de los que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
- Tienen márgenes altos.

Perros

- Baja participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Pueden generar pocos recursos o pérdidas.
- En estos productos de debe estudiar su rediseño (de producto o de marketing) o su eliminación.

Nota: La matriz del BCG tiene sus limitaciones, ya que ofrece una foto fija de la situación en un momento determinado. Solo dan orientaciones generales, y algunos productos no encajan específicamente en una de las categorías definidas, pueden estar entre medias de dos. Además existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento, como pueden ser el tamaño del mercado y las diferentes ventajas competitivas. Dos variables que también son muy importantes para tomar decisiones estratégicas.

Para formar una matriz BCG, es necesario calcular la cuota de mercado y apoyar esta métrica con un estudio de concentración de mercado. En los dos puntos siguientes se describe cómo realizar estos cálculos. Otras métricas que se relacionan con el desarrollo de esta matriz estratégica son los indicadores de cliente y los indicadores de valor de marca, que se tratan en este mismo capítulo.

2.1. Cuota de mercado

La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico.

Este cálculo permite conocer qué cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento. Permite también conocer si estamos robando mercado a la competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros.

$$\text{Cuota en unidades} = \text{Unidades vendidas} / \text{Total de unidades vendidas en el mercado}$$

$$\text{Cuota en función de los ingresos} = \text{Ventas} / \text{Ventas del mercado}$$

La métrica de cuota de mercado en unidades complementada por la métrica de cuota en función de los ingresos permite evaluar el crecimiento del mercado.

Definir el mercado de forma precisa es de vital importancia a la hora de calcular las cuotas de mercado. Un error en la definición del mercado puede traer como consecuencia una importante desviación en el cálculo de la cuota. Para esto se debe definir el mercado en términos de unidades vendidas por los competidores, ventas realizadas al canal, áreas geográficas donde actúan y periodos de tiempo bien acotados.

Las empresas pueden medir cliente por cliente (en empresas industriales con pocos clientes) o segmento por segmento (en empresas de consumo masivo) la cantidad de negocio que están haciendo o recibiendo de sus clientes. La cuota de mercado es también una forma indirecta de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios de la empresa y el reconocimiento que hace de la marca.

Como el mercado siempre está cambiando debido a cambios económicos, de modas, tendencias, etc., esta métrica se debe acompañar de las explicaciones necesarias de cómo se ha definido y calculado el mercado. Los responsables de calcular esta métrica deben especificar de forma clara de dónde salen la combinación de datos empleada para definir el mercado (clientes, canales, envíos, zona geográfica de actuación, etc.) y las fuentes de donde se han extraído los datos de la competencia.

Otra cuestión importante es el periodo de tiempo que se ha definido para realizar la métrica. Calcular la cuota de mercado acotando periodos cortos de tiempo puede distorsionarla, por ejemplo, debido a promociones recientes que se hayan realizado. De la misma forma, acotar periodos largos de tiempo puede no dejar ver recientes cambios de tendencia en el mercado.

Tan perjudicial es no detectar una tendencia favorable como desfavorable. Si la tendencia es favorable para la compañía, y ésta no la detecta a tiempo, se puede ver incapaz de reaccionar a las demandas del mercado, porque no pueda fabricar o distribuir a la velocidad demandada, dejando importantes huecos para la competencia.

Ejemplo de cuota de mercado: Supongamos la siguiente tabla, donde el líder de mercado es el producto D, tanto en ventas como en unidades. Supongamos que nuestro producto es el producto A, del que queremos conocer la cuota de mercado. Es el resultado del mercado en un año.

Producto	Unidades vendidas	Ventas
Producto A	10	10.000
Producto B	15	15.000
Producto C	5	5.000
Producto D	25	20.000
Producto E	3	3.000
Total	58	53.000

Cuota de mercado Producto A en unidades = $10.000 / 58.000 = 0,17$

Cuota de mercado Producto A en función de los ingresos = $10.000 / 53.000 = 0,18$

2.1.1. Cuota de mercado en un segmento

Calcular y conocer la cuota que se posee en el segmento puede ser un indicador clave sobre cómo está funcionando el posicionamiento diseñado para ese segmento y si los estudios de mercado previos han sido acertados. Se calcula de la misma forma que la cuota de mercado.

Cuota en el segmento = $\text{Ventas en el segmento} / \text{Total de ventas en el segmento}$

2.2. Cuota de mercado relativa

La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico con relación al líder de la categoría.

Cuota de mercado relativa = $\text{Ventas de nuestra marca} / \text{Ventas de la principal marca competidora}$

También se puede utilizar el número de unidades.

Cuota de mercado relativa = $\text{Unidades vendidas de nuestra marca} / \text{Unidades vendidas de la principal marca competidora}$

Ejemplo cuota de mercado relativa: Utilizando la tabla anterior, donde el líder de mercado es el producto D, tanto en ventas como en unidades. Supongamos que nuestro producto es el producto A, del que queremos conocer la cuota de mercado relativa:

$$\text{Cuota de mercado relativa Producto A en ventas} = 10.000 / 20.000 = 0,5$$

Esto quiere decir que el Producto A tiene la mitad de las ventas que el producto líder de su mercado.

$$\text{Cuota de mercado relativa Producto A en unidades} = 10.000 / 25.000 = 0,4$$

Esto quiere decir que el Producto A vende el 60% menos que el líder de su mercado.

Comparando las dos cifras, podemos deducir que el Producto A, vendiendo el 40% de lo que vende el producto líder D, obtiene la mitad de los ingresos de éste, ya que su precio por unidad es superior al del líder.

Hubiéramos llegado a la misma cifra de cuota relativa si lo hubiéramos calculado sobre las cuotas de mercado:

$$\text{Cuota de mercado de Producto A en unidades} = 10.000 / 58.000 = 0,17$$

$$\text{Cuota de mercado de Producto D en unidades} = 25.000 / 58.000 = 0,43$$

$$\text{Cuota de mercado relativa de Producto A en unidades} = 0,17 / 0,43 = 0,4$$

Si comparamos la cuota de mercado en unidades y en ventas del producto A, veremos que la cuota de mercado en unidades es un poco superior a la de ventas, debido a la poca diferencia de precio que existe entre las unidades del producto A y las del producto líder.

$$\text{Cuota de mercado de Producto A en ventas} = 10.000 / 53.000 = 0,18$$

$$\text{Cuota de mercado de Producto D en ventas} = 25.000 / 53.000 = 0,47$$

$$\text{Cuota de mercado relativa de Producto A en ventas} = 0,18 / 0,47 = 0,38$$

2.3. Concentración del mercado

De las medidas de cuota de mercado se puede obtener el índice de concentración de mercado. Las medidas de concentración tratan de establecer el mayor o menor grado de equidad en la distribución total de algún bien, servicio o ingreso monetario (ventas). Son, por tanto, indicadores del grado de distribución de éstos.

El índice de concentración de un mercado muestra el número de participantes y su posición en el mismo. El índice de concentración será mayor cuanto menor sea el número de participantes en dicho mercado y cuanto más desiguales sean sus participaciones. Es una medida del poder de monopolio.

Para medir la concentración se puede utilizar el índice de Herfindahl. Herfindahl e Hirschmann elaboraron un índice de concentración que pondera de manera adecuada el poder de mercado de los participantes. Este índice mide el grado de concentración del mercado como la suma de los cuadrados de las cuotas de mercado. Esta variable muestra el grado de competencia en el mercado estudiado.

Dentro de los valores que puede tomar un índice, existen dos valores extremos que determinan la posición en la que se encuentra el mercado:

- Concentración máxima: Cuando uno de los participantes percibe el total del valor del mercado y los demás nada; en este caso existe un reparto no equitativo o concentrado.
- Concentración mínima: Cuando el valor del mercado está repartido equitativamente entre todos los participantes.

Ejemplo de concentración de mercado: Continuando con el ejemplo anterior, vamos a estudiar la concentración del mercado de ciclomotores de pequeña cilindrada como muestra la tabla siguiente:

Producto	Unidades vendidas	Cuota mercado unid.	Índice Herfindahl	Ventas	Cuota mercado ventas	Índice Herfindahl
Producto A	10	17,24%	0,03	10.000	18,87%	0,04
Producto B	15	25,86%	0,07	15.000	28,30%	0,08
Producto C	5	8,62%	0,01	5.000	9,43%	0,01
Producto D	25	43,10%	0,19	20.000	37,74%	0,14
Producto E	3	5,17%	0,00	3.000	5,66%	0,00
Total	58	100,00%	0,29	53.000	100,00%	0,27

Para calcular el índice Herfindahl tomamos cada cuota de mercado, la elevamos al cuadrado y finalmente las sumamos todas.

Índice H para unidades: $(17,24^2) + (25,86^2) + (8,62^2) + (43,10^2) + (5,17^2) = 0,29$

Índice H para ventas: $(18,87^2) + (28,30^2) + (9,43^2) + (37,74^2) + (5,66^2) = 0,27$

Como indica el índice H, el mercado de ciclomotores está un poco más concentrado en lo que se refiere a unidades vendidas que a ventas. Esto es debido a que aunque el Producto D y el B tienen una elevada cuota de mercado en unidades, el Producto D se vende más barato que el resto, lo que tiende a diluir la concentración.

2.4. Penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo.

En resumen, la penetración de mercado se refiere a lo que podemos hacer para incrementar las ventas con los clientes que tenemos actualmente a través de los productos que tenemos actualmente.

Existen dos métricas básicas para gestionar la penetración y dos métricas asociadas, relativas al mercado y la marca. Estas métricas deben aplicarse para periodos definidos de tiempo (un año, seis meses...). Permiten apoyar la toma de decisiones sobre si optar por una penetración basada en quitar clientes a la competencia o atraer a clientes potenciales. El mercado se mide en términos de población, es decir, número de personas.

Penetración de mercado = $\frac{\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría}}{\text{Mercado de ese producto (en número de personas)}}$

Penetración de la marca: Se deben contemplar los clientes que han comprado un producto de la marca al menos una vez, dentro de la categoría donde compete

con los de otras compañías. Eso permite conocer el potencial para poder atraer a clientes de la competencia.

$$\text{Penetración de la marca} = \frac{\text{Clientes que han comprado algún producto de la marca}}{\text{Mercado de ese producto}}$$

El mercado se entiende como el número de clientes que se estima para el producto o marca. Se puede conocer de forma aproximada el tamaño y el valor del mercado, conociendo los volúmenes de ventas de los principales competidores, sin tener la necesidad de elaborar largos y costosos estudios de mercado.

La diferencia entre penetración de marca y penetración de mercado está en que la métrica que mide la penetración de marca toma en cuenta los clientes que han comprado cualquier producto de la marca a estudiar (hay que tener en cuenta que existen compañías que tienen varios productos diferentes bajo una misma marca paraguas), mientras que la métrica de penetración de mercado toma en cuenta los clientes que han comprado un determinado producto.

$$\text{Índice de penetración} = \frac{\text{Penetración de la marca}}{\text{Penetración de mercado}}$$

$$\text{Índice de penetración} = \frac{\text{Clientes que han comprado la marca}}{\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría}}$$

Para acotar el periodo del estudio se debe también tener en cuenta la frecuencia de uso y los hábitos de compra del producto. Si, por ejemplo, son productos de compra bimensual (gel de baño) y se utilizan periodos más cortos de tiempo en las métricas, los resultados pueden inducir a engaño, pensando que los índices están bajando.

De la misma forma, se debe definir el tipo de cliente: Qué número de clientes son activos, si son clientes activos y frecuentes de la marca o si son ocasionales, únicamente atraídos por promociones o acciones especiales.

Ejemplo de penetración de mercado: La empresa Cosméticos del Mar ha comenzado hace tres años la comercialización de productos cosméticos en el mercado y tiene bajo su marca tres productos que compiten en tres categorías diferentes: Cuidado del cabello, Cuidado de la piel y Aseo. El tercer año, el área de marketing realiza un estudio para obtener y analizar: penetración de mercado, penetración de marca e índice de penetración para el mercado. La empresa dispone de la siguiente información del mercado:

Clientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales
Cuidado del cabello	20.000.000	1,2	16.666.667
Cuidado de la piel	25.000.000	2,3	10.869.565
Aseo	29.000.000	3,4	8.529.412
Clientes de la marca Cosméticos del Mar	74.000.000		36.065.644
Clientes anuales de la categoría			
Cuidado del cabello	100.000.000	1,2	83.333.333
Cuidado de la piel	120.000.000	2,5	48.000.000
Aseo	105.000.000	1,9	55.263.158
Total mercado	325.000.000		186.596.491

Las pautas de consumo de nuestros productos son las mismas que las del mercado, y son las siguientes:

- Cuidado del cabello: 2 al mes
- Cuidado de la piel: 1 al mes
- Aseo: 0,5 al mes

Conociendo las pautas de consumo, podemos conocer el número de clientes anuales de la empresa y el tamaño del mercado.

Clientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Clientes anuales
Cuidado del cabello	20.000.000	1,2	16.666.667	8.333.333
Cuidado de la piel	25.000.000	2,3	10.869.565	10.869.565
Aseo	29.000.000	3,4	8.529.412	17.058.824
Clientes de la marca Cosméticos del Mar	74.000.000		36.065.644	36.261.722
Clientes anuales de la categoría				
Cuidado del cabello	100.000.000	1,2	83.333.333	41.666.667
Cuidado de la piel	120.000.000	2,5	48.000.000	48.000.000
Aseo	105.000.000	1,9	55.263.158	110.526.316
Total mercado	325.000.000		186.596.491	200.192.982

Conociendo el número de clientes y el tamaño del mercado se pueden obtener los índices de penetración, como muestra la siguiente tabla:

Cientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Cientes anuales
Cuidado del cabello	20.000.000	1,2	16.666.667	8.333.333
Cuidado de la piel	25.000.000	2,3	10.869.565	10.869.565
Aseo	29.000.000	3,4	8.529.412	17.058.824
Cientes de la marca Cosméticos del Mar	74.000.000		36.065.644	36.261.722
Cientes anuales de la categoría				
Cuidado del cabello	100.000.000	1,2	83.333.333	41.666.667
Cuidado de la piel	120.000.000	2,5	48.000.000	48.000.000
Aseo	105.000.000	1,9	55.263.158	110.526.316
Total mercado	325.000.000		186.596.491	200.192.982
Penetración de la marca por categoría				
Cuidado del cabello				4,16%
Cuidado de la piel				5,43%
Aseo				8,52%
Penetración de mercado por categoría				
Cuidado del cabello				20,00%
Cuidado de la piel				22,64%
Aseo				15,43%
Índice de penetración por categoría				
Cuidado del cabello				20,81%
Cuidado de la piel				23,98%
Aseo				55,21%
Índice de penetración o penetración de marca				18,11%

El análisis de penetración de marca y mercado puede tomarse como base para desarrollar y defender programas estratégicos de producto y distribución, y defender decisiones tácticas, como programas de promoción y precio.

Se debe acompañar este análisis con propuestas de actuación calculadas y documentadas sobre:

- *Producto*: formatos, ciclo de vida, ventas, inversión directa en Mk y ventas.
- *Precio*: estrategias y tácticas de precio encaminadas a conseguir mayor penetración.
- *Distribución*: estrategias de distribución.
- *Publicidad y promoción*: estrategias encaminadas a incrementar las ventas de una forma sostenida.
- *Cientes*: frecuencia de compra, estacionalidad, si es ocasional por promociones..., clientes activos.

En este caso se observa que la penetración de marca en las tres categorías es muy baja. Esto es debido al poco tiempo que lleva nuestra marca comercializando sus productos en el mercado. En cuanto a la distribución, en la actualidad la escasa distribución de nuestro producto de aseo puede ser un factor importante a la hora de conseguir penetración, tanto de marca como de mercado (acompañar estudio de distribución).

Mientras que la penetración de mercado es aceptable, la penetración de marca no lo es, por lo que habría que pensar en una estrategia de comunicación de reforzamiento de marca.

Se debe estudiar, desarrollando las métricas necesarias, la posibilidad de establecer una serie de programas de promociones para regalar muestras de nuestro gel de baño por la compra de champú, para incentivar el consumo y el conocimiento de la marca en la categoría de Aseo.

Nota 1: No es lo mismo la cosmética de alto nivel que la cosmética de uso diario. En el primer caso la marca tiene mayor importancia que el precio, y viceversa, por lo que se deberían enfocar las estrategias de forma diferente, aunque el fundamento de la medida sea el mismo.

Nota 2: La penetración de mercado es una forma de medir la lealtad a la marca, descontando el efecto promocional en clientes y ventas.

3. Indicadores de cliente

Existen tres indicadores básicos para evaluar clientes: la eficiencia, la eficacia y el retorno de la inversión (ROI). Estas tres métricas permiten conocer el esfuerzo que se hace para conseguir o conservar clientes. Dependiendo del tipo de mercado:

- En consumo: se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente.
- En empresas industriales: se puede hacer por cliente, ya que se tienen carteras de clientes mucho más reducidas.

3.1. Eficiencia y eficacia de clientes

En las empresas de consumo se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente. En las empresas industriales sí es posible, al tener carteras de clientes mucho más reducidas.

Eficiencia por cliente = Gastos previstos por cliente / Gastos reales por cliente

Eficiencia de cartera = Gastos previstos para la cartera de clientes / Gastos reales realizados sobre la cartera de clientes

Eficacia por cliente = Beneficio previsto por cliente / Beneficio real por cliente

Eficacia de cartera = Beneficio previsto de la cartera de clientes (actual) / Beneficio real de la cartera de clientes (actual)

3.2. Rentabilidad del cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. Los sistemas de costes basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría.

Tener éxito en los índices centrales del cliente (cuota, retención, incremento y satisfacción) no garantiza la rentabilidad del cliente.

Rentabilidad por cliente (ROI) = Beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente.

No todas las demandas de los clientes se pueden satisfacer, ya que pueden ser demasiado caras para la empresa, obligándola a incrementar sus precios si es que el cliente o conjunto de clientes interesa. Puede resultar conveniente utilizar la segmentación ABC para distinguir clientes.

Este tipo de segmentación revelará qué clientes no son rentables, pero habrá que tener en cuenta si son clientes nuevos por explotar o no, y si tienen potencial de crecimiento. Los antiguos clientes no rentables es posible que necesiten un plan para reactivarlos. También es posible que exista algún cliente que, no

siendo rentable económicamente, convenga conservar por los beneficios que puede aportar a la imagen de la compañía.

Cientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

3.3. Adquisición de clientes

La adquisición de clientes como relación entre clientes perdidos y ganados, mide en términos absolutos o relativos la tasa en la que la empresa o unidad de negocio gana nuevos clientes.

El incremento de clientes se puede medir por el número de clientes o por las ventas totales realizadas a los nuevos clientes en los segmentos seleccionados. Se puede utilizar la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos entre el número de información prospectiva recibida. Otra cosa es el coste de captación que se puede calcular tomando los ingresos recibidos del nuevo cliente entre lo invertido en hacerle cliente.

Tasa de adquisición

Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Tasa de adquisición} = \frac{\text{Número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$$

Ingresos de adquisición

Permite conocer el retorno de la inversión, es decir, la cantidad de dinero ingresada por cada unidad invertida.

$$\text{Ingresos de adquisición} = \frac{\text{Ingresos nuevo cliente}}{\text{Inversión directa de captación}}$$

Promedio de adquisición

Permite conocer de forma general cómo está funcionando la estrategia de adquisición, y si su presupuesto se está invirtiendo de forma adecuada. Refleja lo que está costando adquirir a cada uno de los nuevos clientes.

$$\text{Promedio de adquisición} = \frac{\text{Costes de captación}}{\text{Número de clientes adquiridos}}$$

Tasa de conversión

Permite conocer qué número de clientes que se interesaron por el producto finalmente compraron éste. Se puede utilizar también como indicador del esfuerzo de ventas, en contraposición de la métrica del esfuerzo del comercial, basada en los descuentos ofrecidos, que se verá en el siguiente capítulo.

$$\text{Tasa de conversión} = \text{Número de clientes nuevos} / \text{Peticiones prospectivas recibidas}$$

Ejemplo de adquisición de clientes: Un fabricante de coches genera trimestralmente informes sobre el funcionamiento de captación de clientes para su gama de turismos. Por ello necesita generar trimestralmente las tasas de conversión y adquisición de clientes, con el fin de conocer la eficiencia del dinero invertido en estas acciones de Mk.

Su sistema de concesionarios dispone de un avanzado sistema informático que registra cada petición de información recibida de los clientes en forma de presupuesto o cotización sobre cualquier producto. De la misma forma, el sistema registra cada venta realizada y su importe. Por otra parte, el departamento de marketing dispone de un presupuesto de publicidad y promoción por cada línea de producto.

En este caso el departamento de Mk dispone de un presupuesto de 52.500 € el Q1 y de 72.150 el Q2 para publicidad y promociones de la serie de monovolúmenes Escens. También se conocen ya los resultados del primer semestre en cuanto a nuevos clientes que han adquirido algún producto de la serie Escens.

Con toda esta información el departamento de marketing debe consolidar las métricas sobre la captación de clientes en la primera parte del año, para lo que se elabora una tabla con toda la información disponible:

	Q1	Q2	Total Semestre I
Clientes	900	1.200	2.100
Clientes nuevos	300	390	690
Total Clientes	1.200	1.590	2.790
Ingresos nuevos clientes	540.000	663.000	1.203.000
Inversión en captación	52.500	72.150	124.650
Peticiones de información	2.800	3.556	6.356

A continuación se calculan las métricas de adquisición, captación y conversión.

$$\text{Tasa de adquisición} = 690 / 2.790 = 0,2473 * 100 = 24,73\%$$

$$\text{Ingresos de adquisición} = 1.203.000 / 124.650 = 9,65$$

$$\text{Tasa de conversión} = 690 / 6.356 = 10,86\%$$

$$\text{Promedio de adquisición} = 124.650 / 690 = 180,65$$

Estas métricas se pueden llevar a la tabla anterior, de forma que se puede tener todo a la vista de una forma resumida en forma de tabla resumen.

	Q1	Q2	Total Semestre I
Cientes	900	1.200	2.100
Cientes nuevos	300	390	690
Total clientes	1.200	1.590	2.790
Ingresos nuevos clientes	540.000	663.000	1.203.000
Inversión en captación	52.500	72.150	124.650
Peticiones de información	2.800	3.556	6.356
Tasa de adquisición			24,73%
Tasa de captación			9,651022864
Tasa de conversión			10,86%
Promedio de adquisición			180,6521739

3.4. Fidelidad

La fidelidad no implica necesariamente un compromiso. Puede ser simplemente un hábito. Este índice formado por las métricas de satisfacción y retención ayudan a conocer qué porcentaje de clientes lo es por hábito y qué porcentaje lo es por satisfacción o por preferencia. Los estudios de mercado pueden colaborar, intentando diferenciar estas cuestiones.

La tasa de retención de clientes es una medida de la fidelidad. Se debe acotar en periodos de tiempo concretos y sucesivos para permitir estudiar tendencias. Es muy utilizada en servicios financieros y de telecomunicaciones. Los bancos y compañías de seguros saben que sus clientes lo son muchas veces más por un hábito que por satisfacción, ya que existen muchas barreras de salida.

Es difícil conseguir detectar y valorar el nivel de lealtad de los clientes, pero es clave para poder gestionar correctamente de forma distinta los clientes fieles de los clientes mercenarios, que solo se mueven en función de los precios y promociones activas, saltando de marca en marca según su conveniencia. Se puede definir la fidelidad como la combinación entre las estrategias y acciones orientadas a la retención de clientes y la satisfacción de éstos con la marca-producto.

$$\text{Fidelidad} = \text{Satisfacción} + \text{Retención}$$

3.5. Satisfacción del cliente

La retención de clientes y su incremento son impulsados por la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente por sí misma no garantiza fidelidad. Se tiene un alto grado de fidelidad si la experiencia de compra tiene un grado muy alto de satisfacción.

Existen gran cantidad de formas de gestionar la satisfacción del cliente, pero para que tenga significado, la empresa deberá definir y determinar dónde va a dar valor añadido al cliente y si este valor añadido va a ser un elemento diferenciador clave, lo que es una decisión estratégica del marketing.

Es mucho más fiable estudiar la satisfacción relativa que la satisfacción neta. Hay que utilizarla en términos relativos con los competidores clave, ya que muchos clientes a los que les gusta la marca X podrían dejarla si les gustara más la marca Y. Son muchas veces las barreras de salida (la inercia, la falta de información y de experiencia sobre el producto, el coste del cambio, etc.) lo que hace que los consumidores se queden con la X aun cuando prefieren la Y.

Satisfacción y preferencia: La profundidad de estos dos parámetros nos muestra el compromiso con la marca, cuya medida es la probabilidad de cambio. El compromiso mide la propensión de los consumidores a quedarse con una marca. Es una métrica específica de la empresa. No es una métrica relativa que se pueda comparar con otras marcas de la competencia. La diferenciación es más un diagnóstico que una métrica.

Es necesario hacer encuestas periódicas de satisfacción de clientes, sobre todo en empresas de consumo. Incrementan el coste, pero la rentabilidad que se puede obtener de la información es alta. Las medidas de satisfacción proporcionan feedback sobre cómo se están haciendo las cosas. Por lo general las medidas

de satisfacción se expresan en forma de escala, como se muestra en la figura. Estas escalas deben estar calibradas en escalas impares, ya que el valor central indica la falta de posicionamiento sobre la pregunta realizada.

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

La mayoría de las veces las encuestas de satisfacción, son la forma más frecuente de conocer el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio. De todas formas, se debe estar muy vigilante sobre el sesgo que toman las respuestas por parte de los clientes que se han prestado a contestar el cuestionario de satisfacción. Es conocido que la mayoría de los clientes que se encuentran cuestionarios sobre satisfacción no las responden en el caso de que su satisfacción haya sido la esperada. Pero si el grado de satisfacción ha sido bajo, la mayoría de los clientes sí completarán el cuestionario.

Ejemplo de grado de satisfacción: El hotel Miramar dispone de una encuesta de satisfacción de clientes sobre los servicios del hotel (servicio de habitaciones, atención en recepción, limpieza, etc.). Las siguientes respuestas son las pertenecientes al servicio de habitaciones, donde se han recopilado en el último trimestre la respuesta de 200 clientes sobre un total de 1.200.

	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Escala	1	2	3	4	5
Respuestas (200 clientes)	90	59	30	15	6
%	45,00%	29,50%	15,00%	7,50%	3,00%

Además, el 70% de los clientes que han respondido como muy insatisfechos han mostrado una reclamación, es decir, 63 clientes. El hotel analiza el grado de satisfacción por dos vías: mide el grado de insatisfacción vía encuesta de satisfacción, y analiza también el grado de satisfacción en función de las reclamaciones que los clientes han puesto en el periodo estudiado.

Se considera que el resto de los clientes, al no rellenar la encuesta, han recibido el trato y servicio esperado, y por lo tanto no están ni satisfechos ni insatisfechos.

$$\text{Grado de satisfacción} = (\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos}) / \text{Clientes totales en el periodo}$$

$$\text{Grado de satisfacción} = (1.200 - 149) / 1.200 = 0,87 = 87,5\%$$

Grado de insatisfacción = Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el periodo / Clientes totales en el periodo

$$\text{Grado de insatisfacción} = 149 / 1.200 = 0,12 = 12,4\%$$

Grado de satisfacción (en función de reclamación) = (Clientes que han consumido en el periodo - Clientes que han mostrado alguna reclamación) / Clientes totales en el periodo

$$\text{Grado de satisfacción (en función de reclamación)} = (1.200 - 63) / 1.200 = 94\%$$

Grado de insatisfacción (en función de reclamación) = Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el periodo / Clientes totales

$$\text{Grado de insatisfacción (en función de reclamación)} = 63 / 1.200 = 5,25\%$$

Las dos anteriores métricas de satisfacción e insatisfacción también están desarrolladas con ejemplos en el capítulo 2 del libro.

3.6. Retención y Churn Rate

Retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir a uno nuevo. Por eso debe ser una prioridad saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar a los clientes rentables y fieles.

Las compañías que basan sus estrategias de marketing en la captación compulsiva de clientes, a veces están olvidando que el verdadero reto del marketing empieza cuando se ha captado al cliente. Las cuatro claves de la retención de clientes son:

- **Vinculación:** O nivel de compromiso económico del cliente. Se puede y suele medir en términos de tenencia de productos, de gasto y/o uso de los productos o servicios de la empresa.

- **Riesgo de abandono:** Analizando y comprendiendo tanto las causas como los síntomas a los clientes que han abandonado, podemos predecir e identificar aquellos que seguramente están con nosotros o nos dejarán.
- **Valor de los clientes:** Es imposible retener a todos los clientes. Y nuestros presupuestos no son ilimitados. Por eso es clave elegir bien sobre qué clientes y segmentos actuar y sobre cuáles no. Hay que elegir.

La métrica que mide la retención debe hacerlo para un periodo de tiempo previamente definido.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$$

$$\text{Coste de retención de clientes} = \frac{\text{Costes de retención}}{\text{Número de clientes retenidos}}$$

Churn Rate es una métrica de fidelidad que complementa la de retención. Mide la atracción. Es muy utilizada por las empresas cuyos clientes necesitan abonarse o suscribirse a un servicio o producto, por lo que se utiliza mucho en compañías de telecomunicaciones y editoriales (compañías telefónicas, de acceso a Internet, publicaciones periódicas, etc.).

El abandono de clientes, debido a la competencia o a la insatisfacción, es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las compañías. Analizar el Churn Rate es necesario para medir:

- El porcentaje de clientes que nos han dejado.
- La calidad y rentabilidad de estos clientes.

Realmente esta métrica debe desencadenar el análisis sobre la calidad y rentabilidad de los clientes que nos abandonan. Ninguna empresa puede permitirse dejar escapar a sus mejores clientes.

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Clientes que han sido baja en el periodo}}{\text{Clientes al final del periodo}}$$

Ejemplo de retención y abandono: La empresa Teléfonos del Sur necesita elaborar sus planes trienales con el objetivo de mantener a sus clientes más rentables y facilitar la salida a los no rentables. Para ello, el primer paso que necesita dar es conocer sus índices de abandono de clientes y sus tasas de retención,

así como el coste que ello conlleva. Se toma como base los dos años anteriores, con el fin de conocer la tendencia iniciada por los clientes de la compañía. Se calculan las métricas de retención, abandono y coste montando una tabla como la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Retención 2008} &= 1.800 / 2.000 = 90\% \\ \text{Tasa de Retención 2009} &= 1.700 / 2.200 = 77,27\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Coste de Retención de clientes 2008} &= 300 / 1.900 = 0,16 \\ \text{Coste de Retención de clientes 2009} &= 400 / 1.800 = 0,23 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Churn Rate 2008} &= 100 / 2.000 = 5\% \\ \text{Churn Rate 2009} &= 200 / 2.200 = 9,09\% \end{aligned}$$

	Año 2008	Año 2009
Clientes	2.000	2.200
Clientes renovados o retenidos	1.800	1.700
Clientes baja	100	200
Nuevos clientes	200	500
Inversión en mantenimiento de clientes	300	400
Tasa de retención	90,00%	77,27%
Coste de retención de clientes	0,17	0,24
Churn Rate	5,00%	9,09%

Se añade a la tabla la línea de nuevos clientes con el fin de incorporar más información. Estos nuevos clientes se calculan restando los clientes renovados o retenidos de los clientes totales en el periodo estudiado. Como puede verse a simple vista en la tabla, el año 2009 ha sido un mal año, en cuanto a la retención de clientes, ya que ésta ha disminuido 13 puntos, y el abandono también se ha incrementado en 4 puntos. Así mismo el coste de retención, es decir, lo que la compañía ha tenido que invertir en no perder clientes, se ha incrementado, pasando de 0,17 u.m. a 0,24.

El siguiente análisis que se debe realizar es la calidad de los clientes perdidos o no retenidos. Esto va a permitir terminar de estudiar si las estrategias de retención puestas en marcha son correctas. En el caso de que los clientes no retenidos no sean clientes estratégicos o importantes, es posible que la estrategia sea la correcta, el objetivo no tuviera en cuenta la pérdida de estos clientes. Por ejemplo, analizar si los clientes pertenecen al tipo de segmentación ABC, realizada por la importancia de los clientes para la empresa.

3.7. Valor del cliente

El objetivo básico de implementar una filosofía y una estrategia CRM (Customer Relationship Management), es conseguir una mayor fidelización de los clientes.

Nota: CRM es administración basada en la relación con los clientes. Es un modelo de gestión basada en la orientación al cliente.

Para conseguirlo se realizará un programa y se utilizará la tecnología para conseguir que nuestros clientes permanezcan con nosotros. Los clientes son esenciales para la recuperación de la inversión y el mantenimiento de la empresa.

Utilizando la información que se tiene y se puede procesar, construiremos una base de conocimiento para diseñar y adaptar servicios/productos a las necesidades de nuestros clientes. Esto lleva a poder planificar e implementar estrategias de venta cruzada.

Identificaremos a los clientes que generan mayor valor para la empresa y a los futuros clientes que pueden llegar a generarnos valor. El valor del cliente será el margen total de contribución que nos aporta en relación a la cantidad de compras realizadas, menos los costes ocasionados. También deberemos tomar en cuenta el espacio de tiempo en que se han producido esas compras.

El valor de vida de un cliente viene definido por los ingresos medios que una determinada clase de cliente genera durante el periodo medio de la relación, siendo valorados contablemente los mismos al día de hoy.

La aplicación de una filosofía CRM prácticamente permite realizar estos cálculos de una forma individualizada. En cualquier caso, conocer el valor medio de vida de los clientes buenos, regulares y malos nos permite definir variables imprescindibles en una campaña de marketing, como son el coste límite de adquisición de un nuevo cliente (nunca superior a su valor de vida) o el coste límite de fidelización.

Medir los beneficios financieros que esperamos obtener por la fidelización de nuestros clientes, nos permitirá justificar la importante inversión realizada, necesaria para llevar a cabo la estrategia de CRM. Al cuantificar los resultados esperados estamos proporcionando métricas que permitirán evaluar el impacto de los programas y acciones de atención al cliente, convirtiendo datos abstractos en datos útiles sobre los que poder actuar. Para poder contrastar todos estos datos tendremos que tener presentes dos conceptos:

- El valor presente neto: Valoración del flujo de caja a lo largo del tiempo en dinero hoy.
- Valor esperado: Probabilidad de un cierto éxito multiplicado por los beneficios que obtendremos gracias a él.

Ejemplo de valor de cliente: La empresa AlfaBeta nunca ha tenido una estrategia de retención de clientes. En este momento sus responsables de marketing se están planteando desarrollar una estrategia a cinco años para incrementar la fidelidad de sus clientes. Antes de desarrollar esta estrategia deben realizar una proyección del valor del cliente en la actualidad.

Lo que la empresa A conoce es que sin implementar ninguna estrategia específica de retención de clientes, el 70% de los de mayor valor repiten al año siguiente, mientras que el 30% nunca repite. La siguiente tabla muestra el resto de la información que maneja la empresa. La tasa de interés se estima en el 4%.

Datos manejados	
Cientes año 1	1.000
Precio promedio por unidad	30
Prom. de unidades vendidas al año por cliente	5
Promedio de compra anual por cliente	150
Tasa de retención de clientes sin estrategia	70%
% costes	5%

La solución consta de tres partes:

1. Cálculo del valor del cliente en la actualidad, sin que exista ninguna estrategia de retención.
2. Cálculo del valor del cliente con una estrategia de retención definida.
3. Comparación del valor del cliente, con estrategia y sin estrategia.

Primera parte: Con los datos que posee la empresa se puede calcular el valor del cliente (ingresos medios) a cinco años sin que exista una estrategia de retención de clientes.

1. Lo primero que se tiene que calcular es la tasa de descuento a partir del tipo de interés previsto.
 - La tasa de interés del mercado se puede adaptar en función de condiciones del negocio y el mercado.

- La tasa de descuento sirve para traer a valor presente los beneficios generados por los clientes leales a través del tiempo.
- La tasa de descuento del primer año siempre será igual a 1, porque es el presente.

La tasa de descuento se calcula con la fórmula: $D = (1 + i)^{-n}$, donde

i = tasa de interés

n = número de años

Tasa de interés: 4%	
Tasas de descuento	
Año 1	1
Año 2	1,07123
Año 3	1,10872
Año 4	1,14752
Año 5	1,18769

2. Se tienen que calcular los ingresos de los clientes en los 5 años.

- Clientes: Número de clientes de cada año. Los del año 1 son un dato de arranque. A partir del año 2 se calculan en función de la tasa de retención y referencia.
- Tasa de retención: Porcentaje de clientes que continúan comprando de un año a otro.
- Ventas anuales promedio: Se calcula multiplicando el precio promedio por unidad por el promedio de unidades vendidas por cliente.
- Ingresos totales: Se calcula multiplicando el número de clientes de cada año por las ventas anuales promedio.

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos Totales					
Clientes	1.000	700	490	343	240
Tasa de Retención	70%	70%	70%	70%	70%
Ventas Anuales Promedio	€150	€150	€150	€150	€150
Ingresos Totales	€150.000	€105.000	€73.500	€51.450	€36.015

3. Se calculan los costes

- % de costes: Porcentaje de costes que implica la venta y/o la operación del negocio. En este caso se estiman en un 5%.
- Se calcula multiplicando los ingresos totales por el porcentaje de costes.

Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de Costes	5%	5%	5%	5%	5%
Costes Totales	€7.500	€5.250	€3.675	€2.573	€1.801

4. Se calculan el beneficio y el valor de vida del cliente.

- Beneficio bruto: Se calcula restándole los costes totales a los ingresos totales.
- Tasa de descuento: Sirve para traer a valor presente los beneficios generadas por los clientes leales a través del tiempo. $D = (1 + i)^n$
- Beneficio valor presente neto: Se calcula dividiendo el beneficio bruto de cada año entre la tasa de descuento.
- Beneficio acumulado: Se calcula sumándole los beneficios de los años anteriores al beneficio de cada año.
- VVc por cliente: Representa el valor presente neto del beneficio que generaría un cliente promedio en un determinado periodo de tiempo.
- Se calcula dividiendo beneficio acumulado entre el número de clientes del año 1.

Beneficio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Bruto	€142.500	€99.750	€69.825	€48.878	€34.214
Tasa de descuento	1,000	1,0712	1,1087	1,1475	1,1877
Beneficio valor presente neto	€142.500	€93.118	€62.978	€42.594	€28.807
Beneficio Acumulado	€142.500	€235.618	€298.596	€341.190	€369.997
VVC por cliente	143	236	299	341	370

Segunda parte: Cálculo del valor del cliente con una estrategia de retención definida. Se calcula el valor del cliente (ingresos medios) a cinco años existiendo una estrategia de retención de clientes, que supone aumentar esa retención en un 5%; es decir, se pasa del 70% de retención al 75%. En resumen, los objetivos son: incrementar 5% la tasa de retención, con respecto a la tasa anterior, mediante programa de lealtad, logrando una tasa de referencia del 5% los primeros 2 años y de 7% los siguientes 3.

Datos manejados	
Clientes año 1	1.000
Precio promedio por unidad	30
Prom. de unidades vendidas al año por cliente	5
Promedio de compra por cliente	150
Tasa de retención de clientes con estrategia	75%
% costes	5%

La empresa ha definido una estrategia de retención de clientes. Esa estrategia pretende, manteniendo los costes en el 5%, incrementar un 5% la tasa de retención de clientes. Es decir, conseguir que un 75% de los clientes actuales repitan compra, o que un 5% de los clientes provengan de la recomendación de los actuales. Otras preguntas que debe contestar el planteamiento de la nueva estrategia son:

- ¿Qué pasaría si los costes se incrementan hasta un 10% debido al mayor coste de los programas en los que se basa la estrategia de retención de clientes?
- ¿Dónde está el límite de la inversión en la nueva estrategia de retención de clientes?

Para obtener la solución se procede siguiendo los mismos pasos que en la primera parte.

1. Lo primero que se tiene que calcular es la tasa de descuento a partir del tipo de interés previsto. En este caso es la misma que en la primera parte: se espera que se mantenga el tipo de interés.
2. Se tienen que calcular los ingresos de los clientes en los 5 años.
 - Clientes: Número de clientes de cada año. Los del año 1 son un dato de arranque. A partir del año 2 se calculan en función de la tasa de retención y referencia.
 - Tasa de retención: Porcentaje de clientes que continúan comprando de un año a otro.
 - Tasa de referencia: Porcentaje de clientes referenciados por los clientes actuales o incremento de clientes que repiten compra.
 - Ventas anuales promedio: Se calcula multiplicando el precio promedio por unidad por el promedio de unidades vendidas por cliente.
 - Ingresos totales: Se calcula multiplicando el número de clientes de cada año por las ventas anuales promedio.

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos Totales					
Clientes	1.000	800	640	525	430
Tasa de Retención	75%	75%	75%	75%	75%
Tasa de Referencia	€0	€0	€0	€0	€0
Ventas Anuales Promedio	€150	€150	€150	€150	€150
Ingresos Totales	150.000	120.000	96.000	78.720	64.550

3. Se calculan los costes

- % de costes: Porcentaje de costes que implica la venta y/o la operación del negocio. En este caso se estiman en un 5%.
- Se calcula multiplicando los ingresos totales por el porcentaje de costes.

Costes					
% de Costes	5%	5%	5%	5%	5%
Costes de la estrategia	€7.500	€6.000	€4.800	€3.900	€3.200
Costes Totales	€15.000	€12.000	€9.600	€7.836	€6.428

4. Se calculan el beneficio y el valor de vida del cliente.

Beneficio					
Beneficio Bruto	€135.000	€108.000	€86.400	€70.884	€58.123
Tasa de descuento	1,000	1,0712	1,1087	1,1475	1,1877
Beneficio valor presente neto	€135.000	€100.819	€77.928	€61.771	€48.938
Beneficio Acumulado	€135.000	€235.819	€313.747	€375.518	€424.456
VVC por cliente	135	236	314	376	424

Tercera parte: Comparación del valor del cliente, con estrategia y sin estrategia; análisis del resultado

Ingresos por clientes totales: Se calcula multiplicando la diferencia por el número de clientes actuales para tener una idea de los beneficios que generaría la estrategia.

	Sin estrategia	Con estrategia
Año 1	€ 142,5	€ 135,0
Año 2	€ 235,6	€ 235,8
Año 3	€ 298,6	€ 313,7
Año 4	€ 341,2	€ 375,5
Año 5	€ 370,0	€ 424,5

Con estrategia (año 5)	€ 424,5
Sin estrategia (año 5)	€ 370,0
Diferencia	€ 54,5
Ingresos x clientes totales	€ 54.459,0

Todo indica que si se mantienen los costes bajo control en el 5% y se consigue incrementar la tasa de retención otro 5%, los ingresos se incrementarán un 14,5%. Se deberá calcular si un incremento en los costes como consecuencia del desarrollo de la estrategia podrían soportar este incremento de los beneficios. O qué desviación de incremento de costes es soportable para mantener en beneficio a la estrategia formulada.

- ¿Qué pasaría si los costes se incrementan hasta un 10% debido al mayor coste de los programas en los que se basa la estrategia de retención de clientes?
- ¿Dónde está el límite de la inversión en la nueva estrategia de retención de clientes?

3.8. Funcionamiento de atención al cliente

La atención al cliente se puede medir a través de un conjunto de métricas, que se aplicaran en función de la estrategia de la empresa. Estas métricas son:

- Tasa de devoluciones.
- Tiempo medio de devolución.
- Tasa de reclamaciones o consultas.
- Tiempo medio de contestación de reclamación o consulta.
- Servicio postventa.
- Coste de atención al cliente.

La eficiencia en la gestión de devoluciones se puede medir como el tiempo medio que se invierte en la gestión de devoluciones. En estos casos se tienen que establecer parámetros, que pueden ser impuestos por la empresa o tomados del mercado como referencia.

$$\text{Tiempo medio de devoluciones} = \frac{\text{Tiempo total dedicado a la gestión de devoluciones}}{\text{número de devoluciones}}$$

$$\text{Control del número de devoluciones (tasa de devoluciones)} = \frac{\text{número de devoluciones}}{\text{número total de productos vendidos}}$$

¿Por qué asociar las devoluciones con la atención al cliente? Porque las devoluciones están asociadas a tres áreas de la empresa: Producción, Ventas y Marketing. Los resultados de los índices se deben cotejar con otras medidas de estas áreas para descubrir cuáles son las causas de índices superiores a los esperados de devoluciones.

- El área de Ventas: un índice de devoluciones superior al esperado, puede estar indicando que la calidad de la venta es muy baja. Es decir que se deja producto en depósito o se presiona demasiado al cliente para que tramite un pedido o una compra que al poco tiempo rechaza.
- El área de Producción: un índice de devoluciones superior al esperado puede estar indicando que la calidad del producto no es la esperada y demandada por el mercado. Lo que puede poner en la pista de problemas con el desarrollo y producción del producto.
- El área de Marketing: un índice de devoluciones superior al esperado puede estar indicando que esta área puede haber realizado mal los estudios de mercado lanzando un producto que el mercado no demanda o directamente rechaza.

La tasa de reclamaciones-consultas se puede medir como método indirecto que permite detectar problemas con el producto o con el servicio ofrecido. Esta medida se puede desarrollar para cada producto, línea de producto o familia. Se debe definir previamente lo que se considera una reclamación o consulta sobre el producto.

$$\text{Tasa de reclamaciones – Consultas} = \frac{\text{número de reclamaciones}}{\text{número total de productos vendidos}}$$

$$\text{Tiempo medio de contestación de reclamación – consulta} = \frac{\text{Tiempo total dedicado a la atención de reclamaciones}}{\text{número de reclamaciones}}$$

Se pueden utilizar dos métricas de uso general para gestionar el servicio postventa y la atención al cliente.

$$\text{Eficacia del servicio postventa} = \frac{\text{Coste servicio postventa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Coste por cliente} = \frac{\text{Gastos de la atención al cliente}}{\text{Número de clientes}}$$

La atención al cliente también está relacionada con la eficiencia de la gestión logística, lo que hace que se deban desarrollar un conjunto de métricas a nivel táctico. Las métricas desarrolladas para la gestión de la logística están explicadas en el siguiente capítulo.

Ejemplo del funcionamiento de la atención al cliente: El sistema de atención al cliente de la empresa Bombas Acuáticas está formado por el área de postventa, que se encarga de atender las reclamaciones y devoluciones del producto de los clientes. Para gestionar su trabajo utiliza una serie de métricas y de este modo rentabilizar al máximo su labor, al mismo tiempo que trata de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Estas métricas se analizan de forma trimestral y anual, con el fin de ir corrigiendo posibles deficiencias y desviaciones del presupuesto en el servicio que se presta a los clientes.

Definir lo que es una reclamación o consulta sobre el producto pertenece al área de atención al cliente y le cuesta a la empresa 100.000 € al año, coste que se ha mantenido durante los dos últimos años.

Esta empresa realiza su servicio de atención al cliente analizando las devoluciones, las consultas y reclamaciones atendidas, y la eficacia y el coste de dichas acciones. Comenzando por las devoluciones, analiza el tiempo en horas que el departamento ha calculado para gestionar las devoluciones, la cantidad de producto vendido y las unidades que finalmente han devuelto los clientes. Para analizar la evolución anual del departamento se toman dos años consecutivos y se calculan las métricas de devolución de producto:

$$\text{Tiempo medio de devolución (2008)} = 1.800 \text{ horas} / 6.250 \text{ unidades devueltas} = 0,29 * 60 = 17,4 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo medio de devolución (2009)} = 1.400 \text{ horas} / 4.000 \text{ unidades devueltas} = 0,35 * 60 = 21 \text{ minutos}$$

$$\text{Tasa de devoluciones} = 6.250 / 125.000 = 0,05 * 100 = 5\%$$

$$\text{Tasa de devoluciones} = 4.000 / 145.000 = 0,027 * 100 = 2,75\%$$

Cuadro resumen de métricas de devoluciones:

Devoluciones	Año 2008	Año 2009
Tiempo de gestión de devoluciones (h)	1.800	1.400
Productos vendidos	125.000	145.000
Unidades devueltas	6.250	4.000
Tiempo medio de devolución (h)	0,29	0,35
Tasa de devoluciones	5,00%	2,76%

Como puede apreciarse en el cuadro resumen, durante el 2009 el tiempo empleado en gestionar devoluciones se ha reducido considerablemente a pesar de haber incrementado las ventas. Esto se debe a que las unidades que los clientes han devuelto han disminuido también de forma considerable.

Sin embargo, el tiempo medio dedicado a cada devolución se ha incrementado, posiblemente porque el departamento ha quedado sobredimensionado. La consecuencia es que probablemente se esté trabajando más relajadamente, dedicando más tiempo al mismo trabajo.

La tasa de devoluciones se debe estudiar junto con las métricas de ventas dedicadas a la calidad de las ventas, con el fin de descubrir qué porcentaje de las devoluciones se debe a la presión ejercida por los departamentos de ventas sobre los clientes. Como puede verse en el cuadro resumen, la tasa de devoluciones ha disminuido casi un 55%. De continuar con esta tendencia de forma sostenida, se deberá plantear asignar más trabajos de valor añadido al área o bien redimensionarla.

Una vez calculadas las métricas de devolución de producto, pasamos a calcular las métricas del trabajo dedicado a la atención de consultas y reclamaciones.

$$\text{Tasa de reclamaciones - Consultas (2008)} = 2.500 / 125.000 = 2\%$$

$$\text{Tasa de reclamaciones - Consultas (2009)} = 2.200 / 145.000 = 1,52\%$$

$$\text{Tiempo medio de contestación de reclamación - Consulta (2008)} = 2.200 / 2.500 = 0,88$$

$$\text{Tiempo medio de contestación de reclamación - Consulta (2009)} = 1.900 / 2.200 = 0,86$$

Cuadro resumen de métricas de reclamaciones-consultas:

Reclamaciones - Consultas	Año 2008	Año 2009
Número de reclamaciones	2.500	2.200
Tiempo de atención a las reclamaciones (h)	2.200	1.900
Tasa de reclamaciones	2,00%	1,52%
Tiempo medio de contestación	0,88	0,86

Como puede verse en el cuadro resumen, durante el 2009 la tasa de reclamaciones se redujo 0,48 puntos y el tiempo medio dedicado a atender la contestación también disminuyó de forma poco significativa. Es interesante observar

cómo el número de reclamaciones disminuye, pese a que se han incrementado las ventas un 16%. Además el número de reclamaciones se redujo un 12%, lo que puede poner sobre la pista de que las cosas en las principales áreas implicadas: producción, marketing y ventas están funcionando de forma correcta.

Por último se calcula la eficacia del servicio y el coste por cliente, aplicando las métricas correspondientes:

$$\text{Eficacia servicio postventa (2008)} = 100.000 / 1.500.000 = 6,67\%$$

$$\text{Eficacia servicio postventa (2009)} = 100.000 / 1.900.000 = 5,26\%$$

$$\text{Coste por cliente (2008)} = 100.000 / 72.000 = 1,39$$

$$\text{Coste por cliente (2009)} = 100.000 / 75.000 = 1,33$$

Cuadro resumen de métricas de reclamaciones-consultas:

Eficacia - Coste	Año 2008	Año 2009
Coste servicio postventa	100.000	100.000
Ventas	1.500.000	1.900.000
Número de clientes	72.000	75.000
Eficacia servicio postventa	6,67%	5,26%
Coste por cliente	1,39	1,33

Como puede verse en el cuadro resumen, durante el 2009 la eficacia del servicio postventa medida en términos de coste de servicio ha disminuido el segundo año, ya que para un incremento de las ventas del 26% el coste del servicio de postventa ha permanecido igual. Eso ha supuesto así mismo que el coste por cliente haya disminuido de 1,39 u.m. a 1,33 u.m.

4. El valor de la marca

La marca dispone de un valor propio, independiente del valor del producto. La marca y el producto forman dos componentes distintos de la oferta de las empresas. Esta separación ha dado origen al concepto de valor de la marca.

Una adecuada gestión del valor de la marca puede contribuir al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores, lo que provocaría el incremento de los ingresos potenciales de la empresa debido a la menor sen-

sibilidad al precio de los consumidores, que perciben un mayor valor en la marca.

Las métricas que más se utilizan a la hora de describir los activos, son las que hacen referencia al valor de la marca y a la reputación. El valor de la marca es un intangible difícil de medir desde el punto de vista financiero.

El principio básico de la toma de decisiones estratégicas del marketing debe basarse en el valor de la marca. Los indicadores que componen el valor de la marca deben ser centrales. Son los que van a permitir la gestión de la marca y el posicionamiento, y por tanto los que aseguran el margen a largo plazo.

El valor de la marca va más allá de la cuota de mercado, del beneficio anual y de las ventas a corto plazo. Complementando a los cinco indicadores principales que componen el valor de la marca, existen otros cinco que también complementados en función del posicionamiento, y que se pueden generar estableciendo investigación del mercado, porque las actitudes y el comportamiento del consumidor son cada vez más determinantes en la valoración de la marca. La distribución de las responsabilidades del valor de la marca quedan repartidas de forma general como sigue.

Componentes del valor de marca	Áreas de responsabilidad
Canal (distribuidores)	Marketing / Logística /att. cliente
Cliente final	Marketing / Ventas / logística /att. cliente
Empleados	Recursos humanos / Marketing
Medios de comunicación (medios concretos, periodistas y mass media)	Marketing (Publicidad y RRPP)
Accionistas	Relaciones con los inversores / Marketing
Proveedores	Compras / Marketing

Como puede verse en la tabla anterior, la complejidad, tanto del mercado como del funcionamiento de las compañías, hace que los componentes que dan valor a una marca se dispersen por diferentes áreas, con diferentes responsabilidades. Es el interés compartido por el valor de la marca lo que está haciendo que se colabore en unir estas responsabilidades. Estas diferentes medidas también ayudan a establecer prioridades en la distribución de recursos.

Dependiendo de donde se esté haciendo el mayor esfuerzo en inversión y de la estrategia adoptada, se decidirá qué componentes se deben medir y gestionar de manera formal, cuáles de manera informal y cuáles no se medirán. De todas formas existen graves inconvenientes a lo hora de valorar una marca:

- Es subjetiva: La elección de la metodología de valoración de la marca siempre es subjetiva. Las métricas no son capaces de detectar cambios sutiles en la actividad del marketing. Los cambios sobre la marca se producen de forma lenta y no se hacen evidentes a corto plazo. El posicionamiento es un proceso lento, que se debe monitorizar a medio y largo plazo.
- Los supuestos cambian: Estimar el estado actual de la marca y proyectarlo sobre el futuro es pura conjetura. Las proyecciones sobre tasas de interés e inflación futuras no son controlables ni predecibles.
- La valoración de la marca no es adecuada como una medida única para el valor de la marca. La relación entre una marca y sus consumidores es muy compleja. Se necesitan estudios de mercado continuos y bien planificados. Hay que recordar que la contabilidad tradicional tiene grandes lagunas para clasificar y medir los intangibles.

Calidad por cantidad: Un solo indicador no es suficiente. Las métricas deben ser suficientes en función de la estrategia adoptada y estar equilibradas. La relevancia y la diferenciación forman el binomio donde se sustenta el valor de la marca. Lo que interesa en un proyecto de gestión integral de marketing es la calidad de las métricas (salen, muchas veces de forma lógica, como consecuencia de haber comprendido y comunicado la estrategia) y no su cantidad. Ciertas métricas necesitan estar balanceadas. Por ejemplo, el precio relativo con la estrategia de precios y la satisfacción relativa del cliente.

Nunca se sabe a ciencia cierta qué hacer, pero la experiencia y el comportamiento del mercado indican lo que se debe evitar. Se debe insistir en lo que funciona y se debe rechazar lo que no, siempre buscando nuevos enfoques y formas para hacer marketing. El fracaso en marketing es hacer lo que hacen los competidores.

El objetivo de este apartado del libro es enseñar a crear una aproximación al valor de la marca con métricas que están al alcance de la mayoría de los departamentos o áreas de marketing. Y es que no se necesitan presupuestos astronómicos y dirigir el marketing de grandes compañías para conocer, al menos de forma aproximada, cómo evoluciona y gestionamos nuestra propia marca.

Existen en el mercado empresas que se dedican a establecer el valor de la marca mediante una serie de procedimientos desarrollados por ellas, como son las empresas británica Interbrand o Young & Rubicam. En el apartado «Diferentes métodos de valoración de marca» se describen de forma breve algunos de los métodos de estas empresas.

4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca

El objetivo es crear nuestro propio índice de valor de marca con las siempre limitadas herramientas que tenemos a nuestro alcance, para poder seguir y gestionar su evolución a lo largo del tiempo.

La frecuencia para medir el valor de la marca varía de unas empresas a otras y de unos sectores a otros. Las hay que lo hacen trimestralmente y las hay que lo hacen de forma anual. El valor de la marca no se puede medir de forma directa, no existe una medida de su valor. Lo que sí se puede hacer es medir estímulos, percepciones y comportamientos de forma indirecta a través de medidas que se puedan desarrollar con datos concretos disponibles, bien recogidos de forma directa por la empresa, bien a través de estudio de mercado.

- **Estímulos:** Se pueden medir a través de la cantidad de publicidad y comunicaciones, que son la guía principal del valor de la marca. Son los medios que más peso tienen a la hora de crear posicionamiento.
- **Percepciones:** Es lo que está directamente en la cabeza del consumidor, notoriedad, calidad percibida, satisfacción. Son respuestas muy cualitativas y poco fiables.
- **Comportamiento:** Se puede medir a través de las ventas, cuota de mercado, precio relativo, beneficios de los clientes, retención, fidelidad, penetración, si la marca apela a usuarios frecuentes u ocasionales, etc. Son medidas mucho más fiables que las anteriores, ya que se pueden usar datos concretos.

Todas estas métricas pueden ser relativas respecto a los competidores (cuota de mercado, precio relativo). Estas métricas también se pueden expresar sobre el mercado como medidas absolutas (ventas, notoriedad). Las más fiables son las relativas, ya que dan una imagen sobre cómo está la marca y la compañía con respecto a la competencia.

La mejor forma de conocer la orientación de un negocio es hacer medidas regulares acerca del valor de la marca. Y esto es algo que la dirección de marketing debe fomentar.

El valor de la marca es garantía del beneficio futuro. Lo que se ha hecho en el pasado determina nuestro presente, y lo que estemos haciendo en la actualidad determina el futuro. Hay que recordar que el valor de la marca y el posicionamiento son labores que implican plazos largos. El valor de la marca tiene cinco indicadores básicos:

1. Cuota de mercado: Se puede calcular en función de los ingresos o de las unidades vendidas.
2. Fidelidad: Como la combinación de retención y satisfacción del cliente.
Fidelidad = Retención + Satisfacción del cliente.
3. Precio relativo: Tomado en base a los precios de la competencia o a la cuota de mercado. Explicado y desarrollado en el capítulo 5.
4. Calidad relativa percibida: Como la penetración de la marca por categoría, mercado, etc.
5. Disponibilidad: Como porcentaje medio de puntos de venta que disponen de la marca. El valor estará en función de la estrategia de distribución.

$$\text{Valor de marca} = \text{Cuota de mercado} * \text{Índice de fidelidad} * \text{Precio relativo} * \text{Calidad relativa percibida} * \text{Disponibilidad}$$

La metodología Moran de evaluación de marca establece al menos tres de estos indicadores para obtener el valor de la marca.

1. Cuota o penetración de mercado-marca.
2. Fidelidad (retención + satisfacción).
3. Precio relativo.

$$\text{Valor de marca} = \text{Cuota de mercado} * \text{Índice de fidelidad} * \text{Precio relativo}$$

Tanto si se utiliza el modelo de las cinco métricas como si se opta por la metodología Moran, el objetivo es establecer comparaciones año a año para buscar la combinación más efectiva entre los parámetros que componen el valor de la marca.

Todas las métricas que componen el valor de la marca están desarrolladas a lo largo del libro. Para facilitar las cosas al lector se detallan nuevamente:

- Cuota.
- Fidelidad.
- Precio relativo.
- Calidad relativa.
- Disponibilidad.

Cuota:

$$\text{Cuota en función de los ingresos} = \text{Ventas} / \text{Ventas del mercado} = \%$$

Fidelidad:

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}} = \%$$

$$\text{Grado de satisfacción} = \frac{(\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos})}{\text{Clientes totales en el periodo}}$$

Precio relativo:

$$\text{Precio Relativo} = \text{Cuota de mercado en ingresos} / \text{Cuota de mercado en unidades} = \%$$

Calidad relativa:

$$\text{Penetración de la marca} = \frac{\text{Clientes que han comprado algún producto de la marca}}{\text{Mercado de ese producto}}$$

Disponibilidad:

$$\text{Disponibilidad en punto de venta} = \frac{\text{Puntos de venta que tienen el producto}}{\text{Total puntos de venta del canal}} = \%$$

Ejemplo de valor de marca: La pequeña empresa de reproductores musicales pipok realiza anualmente un seguimiento de su valor de marca basado en cinco métricas que su departamento de marketing puede gestionar anualmente. Compite en el mercado con otros reproductores musicales y dispositivos multimedia. La marca pipok lleva ya cinco años en el mercado con su producto, que siempre ha sido más caro que la competencia, ya que se ha buscado un posicionamiento más exclusivo, buscando también canales de distribución muy determinados y una calidad de producto y servicio superior al resto de competidores.

En función de este posicionamiento se determina la importancia o peso que tiene cada una de las métricas utilizadas para calcular el índice de valor de marca, determinándose de la siguiente forma:

Peso de métricas	Peso
Cuota de mercado	15
Índice de fidelidad	20
Precio relativo	5
Calidad relativa percibida	30
Disponibilidad	30

- **Cuota:** Se le estima un peso del 15%, debido a que el posicionamiento de exclusividad y calidad del producto no busca de forma explícita realizar grandes campañas promocionales para conquistar grandes cuotas de mercado. Otra cosa es que la compañía las vaya conquistando apoyada en el posicionamiento del producto.
- **Fidelidad:** Se le estima un peso del 20%, debido a que la marca busca crear comunidades de usuarios en torno al producto, convirtiendo a estos clientes en apóstoles del mismo.
- **Precio relativo:** Se le estima un peso del 5%. El precio no es un valor relevante para los clientes, que buscan exclusividad y calidad por encima de todo. Se calcula el precio relativo en función de la cuota de mercado.
- **Calidad relativa:** Se le estima un peso del 30%. La calidad es uno de los principales valores de la marca, y se estima desencadenante del índice de fidelidad.
- **Disponibilidad:** Se le estima un peso del 30%. Como utilizan canales muy exclusivos, y nada masivos, es de vital importancia que el producto esté en todos y cada uno de los puntos de venta que conforman el canal.

Con estos valores, ya clasificados y calculados, la empresa genera este cuadro para analizar el comportamiento del valor de la marca el año 2009.

Valor de Marca	Año 2008	Año 2009	Peso	Valor de marca 2008	Valor de marca 2009
Cuota de mercado	20,00%	25,00%	15	3,00	3,75
Índice de fidelidad	70,00%	75,00%	20	14,00	15,00
Precio relativo	45,00%	50,00%	5	2,25	2,50
Calidad relativa percibida	18,00%	23,00%	30	5,40	6,90
Disponibilidad	70,00%	72,00%	30	21,00	21,60
Total	0,79%	1,55%	100	45,65	49,75

El valor de la marca durante el último año se ha incrementado 4,1 puntos, debido fundamentalmente a que los parámetros más importantes en los que se basa la marca, se han incrementado de forma clara: la fidelidad se ha incrementado un 5%, la calidad relativa percibida un 5% y la disponibilidad de producto un 2%.

Resumen recordatorio del modelo de valor de marca

- Este modelo busca establecer comparaciones año a año para buscar la combinación más efectiva entre los parámetros que componen el valor de la marca.
- Es un modelo que necesita tiempo, por lo que debe ser respaldado por el comité de dirección.
- Es necesario que el comité haya aprobado el método de valoración de marca y las métricas a utilizar.
- Calidad y cantidad. Un solo indicador no es suficiente. Las métricas deben ser suficientes en función de la estrategia adoptada.
- La relevancia y la diferenciación forman el binomio donde se sustenta el valor de la marca.
- Ciertas métricas necesitan estar balanceadas (equilibradas). Por ejemplo, el precio relativo con la estrategia de precios y la satisfacción relativa del cliente.

4.2. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas

Un método sencillo y rápido para realizar una aproximación al reconocimiento de marca es utilizar las unidades vendidas de cada marca dentro de una sola categoría o utilizar su volumen de ventas. Es una forma sencilla de medir la lealtad a la marca si no se dispone de información más avanzada. Por otra parte, si se dispone de información más avanzada, estas métricas pueden servir como apoyo e iniciación a estudios más elaborados.

$$\text{Reconocimiento de la marca en unidades} = \frac{\text{Unidades vendidas de la marca}}{\text{Unidades vendidas de la categoría}}$$

$$\text{Reconocimiento de marca en euros} = \frac{\text{Ventas de la marca}}{\text{Ventas totales de la categoría}}$$

Ejemplo de reconocimiento de marca: Supongamos la categoría de detergentes para lavavajillas, donde compiten tres productos: Lavabien, Lavamejor y Lavanormal, cuyas ventas anuales, en dinero y unidades, en dicha categoría, quedan reflejadas en la siguiente tabla:

Producto	Unidades vendidas en la categoría	Ventas
Producto Lavabien	10	16.000
Producto Lavamejor	40	60.000
Producto Lavanormal	5	5.000
Total categoría	55	81.000

Para obtener una aproximación al reconocimiento de marca bastará con aplicar las dos métricas explicadas en este punto, creando una tabla resumen de reconocimiento de marca.

Reconocimiento Lavabien (unidades) = $10 / 55 = 18,18\%$
 Reconocimiento Lavabien (euros) = $16.000 / 81.000 = 22,62\%$

Reconocimiento Lavamejor (unidades) = $40 / 55 = 72,73\%$
 Reconocimiento Lavamejor (euros) = $60.000 / 81.000 = 71,43\%$

Reconocimiento Lavanormal (unidades) = $5 / 55 = 9,09\%$
 Reconocimiento Lavanormal (euros) = $5.000 / 81.000 = 5,95\%$

Reconocimiento de marca:

	En unidades	En €
Producto Lavabien	18,18%	22,62%
Producto Lavamejor	72,73%	71,43%
Producto Lavanormal	9,09%	5,95%
	100,00%	100,00%

Como puede observarse en el cuadro resumen, es el producto Lavamejor el que mayor reconocimiento de marca tiene, debido a que este producto es el que mayores ventas mantiene en la categoría. Antes de realizar este estudio, se ha observado que las ventas de las tres marcas no están distorsionadas por campañas promocionales ni de otro tipo que pudieran dar resultados engañosos. También se pueden realizar estos cálculos basados en ventas medias a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

4.3. Diferentes métodos de valoración de marca

Existen otros métodos y modelos de valoración de marca que se exponen a continuación.

- Modelo Interbrand.
- Modelo Brand Asset Valuator (BAV).
- Modelo Branddoctors.
- Modelo Value Sales Ratio.

Modelo Interbrand (www.interbrand.com)

Interbrand, una internacional de origen inglés, genera una encuesta que considera tanto el potencial negocio como la percepción de los clientes. Brand Equity es definido a través del fortaleza de marca compuesto por siete parámetros los cuales son ponderados para llegar a la valoración global de la siguiente forma:

- Liderazgo 25%
- Estabilidad 15%
- Atracción del mercado 10%
- Internacionalidad 25%
- Tendencia 10%
- Apoyo económico 10%
- Protección 5%.

Como consideración final respecto a este método de evaluación, si bien es una de las propuestas más completas, combinando factores financieros, económicos y de marketing, hay que decir que requiere una exhaustiva dedicación y estructura para obtener resultados de valor.

Modelo Brand Asset Valuator (BAV) (www.y&r.com)

Diseñado por Young & Rubicam Inc., este modelo se sostiene agrupando las diferentes percepciones en cuatro grandes pilares de evaluación para la marca. El modelo descansa sobre dos ejes de análisis de la marca, surgidos básicamente de estudios de mercado:

- Estatura (conocimiento + estima).
- Fortaleza (relevancia + diferenciación).

Para valorar económicamente estos conceptos, el modelo ha sido desarrollado sobre bases de cálculo multivariable o multiatributo. Según BAV, las marcas se construyen como:

- Conocimiento.
- Como la culminación de los esfuerzos de construcción de marca: relacionado a la experiencia de los consumidores.
- Estima.
- Respeto, agradecimiento y reputación: relacionado con la completa satisfacción de la promesa, percibida por el consumidor.
- Relevancia.
- Relacionado con el uso de las 5 P's de marketing: relacionado con ventas.
- Diferenciación.
- Las bases para la elección del consumidor: la esencia de la marca.

Modelo Brandctors

Este modelo deriva su nombre de la consultora homónima (www.branddoctor.com), que propone un esquema totalmente enfocado desde la óptica del consumidor y más específicamente sobre la lealtad del cliente. Analíticamente, se expresa de la siguiente manera:

$$EQ = L \times \text{Prel}$$

donde EQ es el valor del capital de marca, L es un índice de lealtad (calculado mediante encuestas anuales), y Prel es el precio relativo al consumidor respecto al precio promedio de la categoría. Desde un enfoque netamente orientado al consumidor, la utilización de la lealtad como único factor de relevancia en el análisis es simplificar una preferencia que habitualmente resulta más compleja.

Modelo Value Sales Ratio

Damodaran afirma que «uno de los beneficios de tener una marca respetada y reconocida es que las compañías pueden cobrar mayores precios por los mismos productos o servicios, generando mayores márgenes de rentabilidad y aumentando el ratio Valor/Ventas y el valor de la firma».

En ese sentido, cuanto más importante sea el incremento en el precio que una empresa pueda cobrar, mayor será el valor de su marca. Bajo este supuesto, el valor de una marca puede ser expresado de la siguiente manera:

$$\text{Valor de marca} = [(\text{Valor/Ventas})_m - (\text{Valor/Ventas})_g] * \text{Ventas de la marca}$$

Donde:

- $(\text{Valor/Ventas})_m$ representa la métrica de valor de mercado de la compañía con beneficio de marca con respecto a sus ventas.
- $(\text{Valor/Ventas})_g$ representa la misma métrica pero para una compañía que comercializa un producto genérico (sin beneficio de marca).

La diferencia entre las métricas, multiplicado por el nivel de las ventas de la empresa con beneficio de marca, dará una aproximación del valor asociado a la misma. La métrica Valor/Ventas es un indicador frecuentemente utilizado en análisis bursátil y de evaluación, que puede obtenerse fácilmente del análisis de balances. El nivel de la métrica depende principalmente de tres variables:

- Margen operativo después de impuestos.
- Tasa de crecimiento.
- Tasa de descuentos.

Es decir, que si una firma tiene beneficio de marca, debería tener una ratio V/S más alta que el de una empresa genérica del mismo sector, debido a que la marca le permite tener mejores márgenes de ganancias y/o tasas más altas de crecimiento esperado y/o riesgo o tasas de descuento más bajas.

Precaución: No todos los mercados cuentan con productos genéricos comparables y aunque contaran con ellos, los atributos físicos, como diseño y calidad, seguramente formarán parte de lo que se atribuye como premio en el precio, dificultando la obtención aislada del valor de la marca.

Capítulo 4

Métricas de distribución y ventas

1. Introducción.
2. Rentabilidad en sala de ventas.
3. Estructura de costes del canal.
4. Gestión por categorías.
5. Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías.
6. Previsión de ventas en el canal.
7. Cuenta de resultados por canal.
8. Cuenta de resultados por categoría.
9. ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución.
10. Cobertura de la distribución.
11. Peso del canal.
12. Amplitud del canal.
13. Cuota en el canal.
14. Análisis cualitativo del canal.
15. Métricas de merchandising.
16. Métricas de disponibilidad.
17. Análisis del stock.
18. Métricas de logística.
19. Índices de inventario.
20. Métricas de ventas.
21. Métricas generales del área de ventas.
22. Métricas operativas del área de ventas.

1. Introducción

Es el posicionamiento del producto lo que determina el canal a utilizar. Elegir el canal de distribución es una decisión estratégica. Las métricas indican si existe o no concordancia entre producto y canal. Adicionalmente las métricas de ventas, precios y publicidad pueden complementar a las de distribución. Los canales que se seleccionen afectan a las demás decisiones del marketing:

- Las políticas de **precios** dependerán de si se elige una distribución masiva o más exclusiva, como la que se desarrolla para productos de lujo o de alta calidad.
- Las decisiones relativas a la fuerza de **ventas** dependen de la formación y la motivación de los distribuidores.
- La **publicidad** depende del grado de implicación, formación y motivación de los distribuidores.
- La **logística y las previsiones de demanda** afectan de forma directa a la distribución.

La toma de decisiones sobre la gestión de los canales de distribución debe estar apoyada por medidas sobre:

- Rentabilidad, eficiencia y eficacia del sistema de distribución.
- Disponibilidad o intensidad de la distribución.
- Volumen.
- Cobertura.

2. Rentabilidad en sala de ventas

El espacio físico disponible para la exhibición y venta del producto tiene un condicionante económico ineludible, ya que cualquier espacio dedicado a la venta tiene unas dimensiones determinadas y por tanto el objetivo debe ser lograr la máxima rentabilidad a partir de este espacio.

Es imprescindible realizar un análisis que permita entender, analizar y, si es posible, mejorar este espacio, para lo que existen tres etapas básicas:

1. Analizar los costes.
2. Determinar los datos básicos a tener en cuenta y la rentabilidad del espacio.
3. Obtener y analizar el índice de sensibilidad.

2.1. Análisis de los costes

El ratio CV o el margen sobre ventas en tanto por uno, es un dato que nos indica cuánto nos queda disponible después de pagar al proveedor para hacer frente a nuestros costes fijos y generar beneficios.

En un principio, el margen se destina a pagar los costes fijos, pero una vez que éstos han sido cubiertos en su totalidad, el margen se destina a generar beneficios.

Obtenemos el cálculo del PM en €:

$$\text{PM} = \text{CF} / \text{Rcv}$$

$$\text{Rcv} = (\text{PV} - \text{CV}) / \text{PV}$$

2.2. Datos básicos a estimar y rentabilidad del espacio

Si tuviésemos estimados o conocidos los gastos fijos del punto de venta (una tienda, por ejemplo) y solo vendiésemos cuatro productos, podríamos estimar el punto muerto. La siguiente tabla calcula los ratios CV, los coeficientes de contribución y el ratio medio de los productos para unas ventas determinadas.

Coefficiente de contribución y ratio CV medio

1. El coeficiente de contribución se calcula dividiendo las ventas totales entre las ventas de cada uno de los productos.
2. El ratio CV medio se calcula multiplicando el coeficiente de contribución por cada ratio CV.

Producto	Precio venta PV	Precio compra CV	Rcv (PV - CV)/PV	Ventas en mm.	Coefficiente contribución	Ratio medio (CCV x Rcv)
A	150	75	0,5	5	0,05	0,025
B	250	200	0,2	90	0,90	0,18
C	200	100	0,5	5	0,05	0,025
Totales				100		0,23

En el supuesto de que los costes fijos fuesen de 4,5 millones, el punto muerto se estimaría de la siguiente forma:

$$PM = 4.500.000 / 0,23 = 19.565.000$$

Este cálculo muestra que a partir de 19,56 millones vendidos se empiezan a generar 0,23 céntimos de beneficio por unidad monetaria vendida.

Ocupación de espacio y punto muerto por espacio

Con los datos anteriores podemos calcular el coste por m². Suponiendo que los espacios medidos dan un total de 100 metros cuadrados, el coste por metro cuadrado sería:

$$\text{Coste m}^2 = CF / \text{m}^2 \text{ ocupados}$$

$$\text{Coste m}^2 = 4,5 / 100 = 45.000 \text{ u.m. el m}^2$$

1. Para calcular el punto muerto por producto se calculan los costes fijos en función de los metros cuadrados y se dividen por el ratio CV de cada uno de los productos.
2. El coeficiente de ocupación en sala de cada producto se obtiene de dividir los metros ocupados por cada producto por lo metros totales ocupados.
3. El coste m² en función de los metros ocupados se calcula multiplicando los metros ocupados por cada producto, por el coste por metro cuadrado.

PM por Espacio/Producto

Producto	Metros ocupados	COE Coeficiente de ocupación m ² sección/m ² sala	Coste m ² en función de metros ocupados	Rcv	PM por producto CF/Rcv
A	30	0,30	1.350.000	0,5	2.700.000
B	65	0,65	2.925.000	0,2	14.625.000
C	5	0,05	225.000	0,5	450.000
Total	100				

Coefficiente de contribución al beneficio

Para calcular cómo contribuye cada uno de los productos a generar beneficio, necesitamos antes calcular el beneficio que genera cada uno de los productos.

1. Se calcula el beneficio como el exceso de venta sobre el punto muerto. Para aplicárselo a cada uno de los productos se multiplica este exceso de venta por el ratio de contribución de cada uno de ellos.
2. Una vez calculado el beneficio de cada uno de los productos, se divide entre el beneficio total para determinar cuál es la contribución de cada producto al beneficio total.

Coefficiente de contribución por producto

Producto	Ventas	PM	Rcv	Beneficio (Venta-PM) * Rcv	CCB Contribución al Beneficio B ^o Producto/B ^o total
A	5.000.000	900.000	0,5	2.050.000	0,11
B	90.000.000	19.125.000	0,2	14.175.000	0,77
C	5.000.000	450.000	0,5	2.275.000	0,12
B^o Total				18.500.000	

La tabla anterior muestra cómo contribuye cada producto a generar beneficio o pérdida:

- El producto A aporta el 11% del beneficio.
- El producto B aporta el 77% del beneficio.
- El producto C aporta el 12% del beneficio.

Nota: Si las ventas no alcanzan el punto muerto, no se deben multiplicar las pérdidas por el Ratio CV, si no que se debe multiplicar siempre por 1, ya que ese producto no está contribuyendo a la generación de beneficio.

2.3. Obtención y análisis del índice de sensibilidad

El índice de sensibilidad es una métrica que relaciona el espacio ocupado y la rentabilidad ofrecida por los artículos.

$$IS = \text{Coeficiente de contribución a beneficio (CCB)} / \text{Coeficiente de ocupación de espacio (CCE)}$$

- Si el índice es menor de 0,75, el producto debe ceder espacio.
- Si el índice está comprendido entre 0,75 y 1,25, el producto está bien dimensionado.
- Si el índice es superior a 1,25, si damos más espacio al producto mejoramos beneficios.

Índice de Sensibilidad

Producto	CCB	COE	IS
A	0,11	0,30	0,37
B	0,77	0,65	1,18
C	0,12	0,05	2,46

Análisis:

1. El producto A debe ceder espacio, ya que con los metros de los que dispone, y su volumen de ventas, tanto en cantidad como en precio, no está rentabilizando de forma adecuada el espacio.
2. El producto B está bien dimensionado, es decir, los beneficios que produce están de acuerdo con el espacio asignado.
3. El producto C debería estar ocupando más espacio, lo que permitiría incrementar los beneficios, posiblemente el dedicado al producto A.

Nota: El producto puede referirse a una línea de productos homogénea, y es importante que sea homogénea debido a como se calcula el PM.

3. Estructura de costes del canal

Conocer y controlar la estructura de costes del canal, tanto si es propio como si es externo, es de vital importancia para poder obtener las rentabilidades de-

seadas y poder gestionar el espacio en función de las ventas de cada producto, como ya se apuntó en el apartado anterior.

La estructura de los costes del canal debe estudiarse en función de si el canal de distribución que se va a utilizar es propio o ajeno. Para el canal propio se debe realizar un estudio de costes fijos directos e indirectos. Los costes fijos directos serán los costes fijos asociados a cada punto de venta. Los indirectos, son los costes asociados al personal de oficina: seguros, campañas de marketing, y en general todos los costes que no se pueden imputar de forma directa al punto de venta.

Supongamos que una firma de cosméticos quiere implantarse en España, para lo que necesita realizar un estudio sobre el sistema de distribución que ha planeado implantar. Este sistema de distribución es un sistema mixto, que va a utilizar un canal de tiendas propias y otro basado en la selección de determinados emplazamientos de perfumerías especializadas y grandes almacenes.

Esta empresa trabaja en tres categorías diferentes de producto: cuidado de la piel (skincare), cuidado corporal (bodycare) y regalos/complementos, cada una con varias líneas de producto.

- Categoría Bodycare:
 - Baño.
 - Milk collection.
 - SPA collection.
 - Ice collection.
- Categoría Skincare:
 - Limpiadoras.
 - Mascarillas.
 - Tónicos.
 - Hidratantes.
 - Reafirmantes.
 - Reparadoras.
 - Protectoras.
 - Reguladoras.
 - Skincare hombres.
- Categoría Regalos/Complementos.

3.1. Análisis de costes fijos

Se realiza un análisis de los costes fijos directos e indirectos. Se toman como costes fijos directos los generados por las tiendas que van a conformar el canal de distribución propio, en un principio formado por cinco tiendas de la enseña comercial.

Se determina que los costes fijos directos van a estar conformados por los costes fijos directos de cada una de las tiendas que conforman el canal propio de distribución, con los siguientes epígrafes:

- Seguros de las tiendas.
- Sueldos y seguridad social del personal de cada tienda.
- Suministros, como son el agua, la luz para las tiendas, etc.
- Arrendamientos propios, como los alquileres del local, mobiliario, etc.
- Amortizaciones y puesta en marcha de la tienda.

Para lo que se elabora el siguiente cuadro de calculo anual de costes. Para tener una aproximación lo más exacta posible, se calcula el coste por tienda de forma mensual y anual.

Costes fijos directos por tienda			
	Por tienda/directos: mes	Año	5 tiendas
Seguros	100	1.200	6.000
Sueldos y SS	1.590	22.260	111.300
Suministros	500	6.000	30.000
Arrendamientos propios	2.500	30.000	150.000
Amortizaciones/Puesta en marcha	300	3.600	18.000
Total	4.990	63.060	315.300

Se determina que los costes fijos indirectos van a estar conformados por los costes asociados a la oficina central, al almacén y a los costes de Mk que genera el canal de distribución ajeno, con los siguientes epígrafes:

- Oficina central:
 - Seguros de transporte de mercancía, de oficina central, etc.
 - Sueldos y Seguridad Social de los empleados de oficina central y almacén.
 - Suministros de oficina central y almacén.
 - Arrendamiento de oficina central y almacén.

- Costes financieros.
 - Amortizaciones.
- Costes de Mk
- Costes del canal: generados por la estrategia publicitaria y de mercado sobre el canal ajeno.
 - Costes generales de Mk: generados por estrategia publicitaria de apoyo a la marca.

Para ello se elabora el siguiente cuadro de cálculo anual de costes que permite una aproximación lo más exacta posible:

Costes fijos indirectos		
		Oficinas y almacenes centrales
Seguros		250
Sueldos y SS		114.000
Suministros		500
Arrendamientos propios		1.500
Costes financieros		0
Amortizaciones		0
Otros costes		0
Costes de MK		120.000
Costes canal	60.000	
El Corte Inglés	15%	9.000
BodyBell	15%	9.000
Caoba	45%	27.000
Centros SPA	10%	6.000
Tiendas propias	15%	9.000
Costes generales de MK	60.000	
Medios	20%	12.000
RRPP	10%	6.000
Otros	70%	42.000
Total		236.250

Finalmente se suman los costes fijos directos e indirectos para obtener los costes fijos totales.

<p>Costes fijos totales = Costes fijos directos por tienda + Costes fijos indirectos</p> <p>Costes fijos totales = 315.300 + 236.250 = 551.550</p>

3.2. Análisis de costes superficie

Una vez que se han analizado los costes fijos, se debe realizar un análisis de los costes de superficie. Esto se puede realizar tanto atendiendo al canal propio como al de las superficies asignadas en los puntos de venta del canal ajeno.

En este caso vamos a analizar únicamente el coste de superficie de cada punto de venta. La estrategia de distribución de la empresa ha determinado que la tienda o punto de venta tipo debe tener 80 m² de superficie como media, destinando 60 m² a sala de ventas y el resto a almacén y otros servicios.

Se calcula el coste del metro cuadrado por punto de venta, ya que se conocen los costes fijos directos calculados anteriormente.

$$\text{Coste m}^2 = \text{Costes fijos directos} / \text{Metros totales}$$

$$\text{Coste m}^2 = 63.060 / 80 = 788,25$$

A su vez, se prevé que la sala de ventas tenga su superficie dedicada de la siguiente forma:

- Superficie prevista para categoría Bodycare: 29,10 m²
- Superficie prevista para categoría Skincare: 27,60 m²
- Superficie prevista para categoría Regalos: 3,00 m²

Para lo que se elabora el siguiente cuadro de cálculo anual de costes, que permite una aproximación lo más exacta posible:

	CF	Metros totales	Coste por m ²
Coste por m²	63.060	80	788,25
Superficie de local	m ²	%	
Superficie total	80	100%	
Sala de ventas	60	75%	
Almacén y servicios	20	25%	
Sala de ventas	Superficie ocu. m²	% de ocupación Sala V.	Local
Bodycare	29,10	49%	22.938,08
Skincare	27,60	46%	21.755,70
Regalos	3,00	5%	2.364,75
	59,7	100%	47.058,53
Local			
Almacén y servicios	20		15.765,00
Total	79,7		62.823,53

Nota: Es práctica común que los grandes almacenes y centros comerciales cedan superficies a marcas comerciales para la venta y promoción de sus productos (corners, islas, etc.). Estas superficies tienen un coste que se debe abonar al centro comercial y que se puede calcular como coste de superficie.

4. Gestión por categorías

La gestión por categorías, unida a técnicas de merchandising, va a proporcionar al distribuidor las herramientas adecuadas para poder dirigir sus puntos de venta como auténticas unidades de producción. Estas técnicas van a permitir planificar secciones (espacio) y surtidos de producto en función de información contrastada, y no de su instinto comercial o experiencia.

Un punto de venta rentable va a ser el que tenga situados los productos adecuados, en los lugares adecuados, combinando productos de diferente rentabilidad para poder mejorar la productividad de cada metro cuadrado del punto de venta.

Una vez decidido dónde se van a situar las diferentes secciones en el punto de venta, se debe determinar el lineal o los metros cuadrados para cada una de ellas. Para determinar la superficie más adecuada se debe conocer el potencial de cada categoría, surtido, línea o producto. Las características básicas de un surtido son la amplitud del mismo, la profundidad y la coherencia.

	Caraterísticas	Relación con el cliente
Amplitud	Nº de familias diferentes	Cubre diferentes necesidades
Profundidad	Nº de productos de una misma familia	Cubre una sola necesidad
Coherencia	Productos complementarios	Aporta variedad

Una vez analizados los costes de superficie, se tienen que determinar:

- El espacio a ocupar por cada una de las líneas de producto.
- Las ventas de cada una de las líneas de producto.
- El coste variable de cada producto.

PREVISIÓN VENTAS ANUALES CANAL PROPIO
Gestión por categorías/Líneas
Tienda año

Por Línea

Bodycare	Ventas	Coste Variable/Compras	MB	Rcv	Coefficiente contribución	Coefficiente ponderación	m ² de exposición	Coefficiente ocupación	Coste fijo m ² ocupado	Punto Muerto	Ventas-PII	Beneficio	Coefficiente Contribución B ₀
Baño	20.000	5.000	15.000	0,75	0,11	0,09	6	0,10	4.729,50	6.306	13.694	10.271	11,93%
Milk collection	20.000	5.000	15.000	0,75	0,11	0,09	6	0,10	4.729,50	6.306	13.694	10.271	11,93%
SPA collection	50.000	12.500	37.500	0,75	0,29	0,21	12	0,20	9.459,00	12.612	37.388	28.041	32,57%
Ice collection	15.000	3.750	11.250	0,75	0,09	0,06	5	0,08	3.941,25	5.255	9.745	7.309	8,49%
Total Bodycare	105.000	26.250	78.750	0,75	0,60	0,45	29	0,48	22.859,25	30.479	74.521	55.891	64,91%
Skincare													
Limpiadoras	5.000	1.000	4.000	0,80	0,03	0,02	3	0,05	2.364,75	2.956	2.044	2.044	2,37%
Mascarillas	5.000	1.000	4.000	0,80	0,03	0,02	3	0,05	2.364,75	2.956	2.044	2.044	2,37%
Tónicos	9.000	1.800	7.200	0,80	0,05	0,04	2	0,03	1.576,50	1.971	7.029	5.624	6,53%
Hidratantes	8.000	1.600	6.400	0,80	0,05	0,04	4	0,07	3.153,00	3.941	4.059	3.247	3,77%
Reafirmantes	7.000	1.400	5.600	0,80	0,04	0,03	3	0,05	2.364,75	2.956	4.044	3.235	3,76%
Reparadoras	8.000	1.600	6.400	0,80	0,05	0,04	4	0,07	3.153,00	3.941	4.059	3.247	3,77%
Protectoras	8.000	1.600	6.400	0,80	0,05	0,04	2	0,03	1.576,50	1.971	6.029	4.824	5,60%
Reguladoras	8.000	1.600	6.400	0,80	0,05	0,04	4	0,07	3.153,00	3.941	4.059	3.247	3,77%
Skincare hombres	3.000	600	2.400	0,80	0,02	0,01	3	0,05	2.364,75	2.956	44	35	0,04%
Total Skincare	61.000	12.200	48.800	0,80	0,35	0,28	28	0,47	22.071,00	27.589	33.411	26.729	31,04%
Regalos/Complementos	9.000	3.150	5.850	0,65	0,05	0,03	3	0,05	2.364,75	3.638	5.362	3.485	4,05%
TOTAL	175.000	41.600	133.400				60		47.295,00	61.706	113.294	86.105	100,00%

Para realizar este análisis únicamente debemos conocer o estimar las ventas, el coste variable y el espacio asignado a cada línea o categoría de producto. En función de estas tres variables se puede establecer un sistema de gestión por categorías completo. Continuando con el ejemplo anterior, suponemos o conocemos unas ventas por líneas y categorías de producto, como muestra la tabla anterior.

A continuación se explica paso por paso la construcción de la tabla y los cálculos realizados en cada una de las columnas:

1. Ventas: Por línea de producto se determinan en unidades monetarias las ventas previstas o realizadas si de lo que se trata es de realizar un análisis.
2. Coste variable: Se determina el coste variable de cada una de las líneas. Al ser una empresa de distribución, el coste variable es el precio al que se compra la mercancía, más el coste de manipulación del producto a través del canal. En este caso el coste variable es:
 - a. El 25% del precio de venta en la categoría Bodycare.
 - b. El 20% en la categoría Skincare.
 - c. El 35% de la categoría Regalos.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Coste variable} = \text{Ventas} * \% \text{ del precio de venta}$$

3. Margen bruto: Se determina el MB como la diferencia entre las ventas y el coste variable.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Margen bruto} = \text{Ventas} - \text{Coste variable}$$

4. Ratio CV: Se determina el ratio CV como el cociente formado entre dividir el Mb entre las ventas.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Rcv} = \text{Margen bruto de cada línea} / \text{Ventas de cada línea}$$

5. Coeficiente de contribución: Se utiliza para ver como contribuye cada línea de producto a generar ventas para la empresa.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Coeficiente de contribución} = \text{Ventas de cada línea} / \text{Ventas totales}$$

6. Coeficiente de ponderación: Es el Ratio CV de todas las líneas de producto, el RCVg.
7. Metros cuadrados de exposición: Se asignan los metros cuadrados dados a cada una de las líneas de producto. Hay que comprobar que los metros cuadrados resultantes no deben sobrepasar los asignados a la sala de ventas. En este caso fueron 60 m².
8. Coeficiente de ocupación: Este cálculo sirve para conocer qué superficie está ocupando cada una de las líneas de producto en función de los metros cuadrados disponibles en la sala de ventas.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Coeficiente de ocupación} = \text{Metros cuadrados de Exposición} / \text{Metros totales de la sala de ventas}$$

9. Coste fijo m² ocupado: Se utiliza para calcular el coste de cada metro ocupado por cada una de las categorías. Se utiliza el coste por metro cuadrado calculado en el análisis de coste de superficie. En este caso es 788,25.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Coste fijo m}^2 \text{ ocupado} = \text{Metros cuadrados de exposición} * \text{Coste por m}^2$$

10. Punto muerto: Ventas (en dinero) a partir de las cuales la línea de productos comienza a ser rentable.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Punto muerto} = \text{Coste fijo m}^2 \text{ ocupado} / \text{Ratio CV}$$

11. Ventas-PM: Se utiliza como cálculo previo para obtener el beneficio de cada una de las líneas y categorías.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Ventas-PM} = \text{Ventas} - \text{Punto muerto}$$

12. **Beneficio:** Calcula el beneficio obtenido para cada una de las líneas y categorías.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Beneficio} = (\text{Ventas} - \text{Punto muerto}) * \text{Ratio CV}$$

13. **Coefficiente de contribución al beneficio:** Calcula cómo contribuye cada línea y categoría de producto a la generación del beneficio de la empresa.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Coeficiente de contribución a Beneficio} = \text{Beneficio} / \text{Beneficio de la empresa}$$

14. **Índice de sensibilidad:** El índice de sensibilidad relaciona el espacio ocupado y la rentabilidad ofrecida por los artículos de una línea o una categoría.

La forma de calcular esta columna es:

$$\text{Índice de sensibilidad} = \text{Coeficiente de contribución a beneficio} / \text{Coeficiente de ocupación}$$

Análisis por categoría:

- **Índice de sensibilidad:** El índice de la categoría Bodycare es 1,34. El de la categoría Skincare es de 0,67, y el de la categoría Regalos es de 0,81. Esto indica que si se le da más espacio a Bodycare, quitándoselo a Skincare, esta categoría podría generar más beneficio. La categoría regalos estaría bien dimensionada. La categoría de regalos y complementos estaría bien dimensionada, ya que se utiliza de forma estratégica como elemento de merchandising para reforzar la marca.
- **Contribución al beneficio:** De las tres categorías de producto que la empresa comercializa, Bodycare es la que más contribuye al beneficio aportando el 64,91%, mientras que Skincare contribuye con el 31,04%, y la categoría Regalos con el 4,05%. Seguramente, si se incrementara más espacio para algunas de las líneas de Bodycare, la contribución al beneficio seguiría aumentando para la categoría, disminuyendo la de Skincare.
- **Metros de exposición:** Bodycare y Skincare ocupan casi el mismo espacio: 29 y 28 metros cuadrados respectivamente. Parece lógico pensar que algo no funciona bien en la categoría Skincare, ya que ocupando prácticamente

el mismo espacio, genera menos de la mitad del beneficio que la categoría Bodycare.

- Ventas: O se incrementan las ventas o se incrementa el margen. Una opción para rentabilizar la categoría que no funciona, sin disminuir el espacio físico que ocupa, es incrementar la rentabilidad de sus líneas, bien incrementando el MB, bien incrementando su rotación.

Análisis por línea:

- Índice de sensibilidad: En principio todas las líneas de producto de la categoría Bodycare están bien dimensionadas. Únicamente Spa collection necesitaría más espacio para incrementar su beneficio. Parece, en principio, que no sería bueno quitar este espacio a otras líneas de la misma categoría.

La categoría Skincare parece ser la más problemática, ya que la mayoría de sus líneas de producto no alcanzan el índice mínimo de sensibilidad. Y tan solo las líneas de tónicos y protectoras necesitarían más espacio. La línea de reafirmantes estaría bien dimensionada.

Para las demás líneas, se debe realizar un análisis pormenorizado teniendo algunos factores en cuenta, además de la pura rentabilidad, espacio e índice de sensibilidad. Por ejemplo, la línea de cosmética de hombres, a simple vista es la menos rentable, por lo que atendiendo únicamente a parámetros de rentabilidad pura, habría que suprimir. Lo que estos Números no cuentan es si esta línea lleva tiempo en el mercado o está en fase de lanzamiento. Sí es una apuesta estratégica para un segmento de mercado con potencial a medio o largo plazo, etc.

Por lo tanto, se hace necesario acometer el análisis de los índices de sensibilidad con toda la información sobre la línea y categoría a analizar, teniendo siempre muy en cuenta su ciclo de vida, la matriz BCG, el segmento del mercado al que va dirigido y el valor estratégico del producto dentro de la cartera de la compañía. Todo esto sin olvidar un estudio de los productos equivalentes de la competencia y su comportamiento dentro de la misma categoría.

Continuando con el ejemplo, supongamos que la línea para hombres está en fase de lanzamiento y que además es una apuesta estratégica para la empresa, lo que implica para los próximos años una importante inversión en recursos (publicidad, merchan, etc.). Teniendo en cuenta esta información, aunque el índice de sensibilidad sea marginal, se decide mantener el espacio asignado al producto.

De las otras categorías que en principio no llegan a los mínimos índices de sensibilidad, habría que realizar el mismo estudio. Supongamos que las líneas de Mascarillas y Limpiadoras son productos muy maduros y no estratégicos para la empresa. En este caso estas líneas serían las candidatas para ceder el espacio a la línea que lo necesita dentro de la categoría Body-care y a las de la propia categoría, si fuese necesario.

- **Contribución al beneficio:** Se actúa siguiendo la misma línea expuesta en los puntos anteriores. Se debe analizar la contribución al beneficio de cada línea de producto dentro de su categoría en función del espacio que ocupa.
- **Metros de exposición:** Una buena referencia es comenzar por estudiar las líneas que ocupan el mismo espacio y examinar sus índices de sensibilidad y rentabilidad. Por ejemplo, la línea de Reafirmantes, que ocupa tres metros, tiene unos índices de rentabilidad y sensibilidad mucho mejores que los de las líneas de Mascarillas y Limpiadoras, manteniendo las tres líneas el mismo MB, lo que indica que la rotación de los productos de la línea de reafirmantes es mucho mayor.

Conclusiones

Se debe conceder más espacio a la categoría Bodycare, ya que, ocupando casi el mismo espacio que Skincare, proporciona el doble de beneficio que ésta. Por lo que si se le conceden más espacio a algunas de sus categorías, se conseguirá una mayor rentabilidad del metro cuadrado en sala de ventas.

De la misma forma, se debe acotar más el espacio a la categoría Skincare, ya que no está rentabilizando de forma adecuada su espacio. Esto es debido a que muchas de sus líneas de producto están mal dimensionadas. Algunas deberán ceder espacio para líneas de la otra categoría. Se deben equilibrar las líneas de producto de esta categoría.

La categoría de regalos se mantiene como está debido a que es una categoría no estratégica, que se utiliza para complementar a las otras dos.

De la misma forma que se han analizado categorías y líneas de producto, este análisis debe proyectar sobre cada uno de los productos que conforman una línea. En este caso no se ha realizado, ya que la mecánica es la misma, y sería extender el análisis de forma innecesaria para asimilar el concepto de rentabilidad e índice de sensibilidad.

Estos mismos cálculos se pueden y deben realizar para cada punto de venta del canal ajeno o detallista, en función del espacio concedido para cada una de las categorías y líneas de producto. Esto sirve para apoyar y justificar acciones

de merchandising en el canal, y para gestionar la concesión de más espacio en sus salas de ventas.

5. Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías

La gestión por categorías permite analizar y determinar la rentabilidad de los lineales, y en general la rentabilidad de cada metro cuadrado dedicado a la venta y distribución de productos.

Derivado de estos cálculos, se establece el modelo de beneficio directo del producto, que es la contribución que cada producto hace a cubrir los costes fijos y a generar beneficio. Este modelo de beneficio directo permite distinguir entre cuatro tipos de productos diferentes.

Productos potenciales: Son los que tienen un alto beneficio directo y unos reducidos volúmenes de venta y rotaciones. Son posibles productos con futuro. Son productos nuevos, en fase de lanzamiento y que se deben apoyar con fuertes inversiones en acciones de marketing (publicidad, promoción...) para su introducción en el mercado. Para impulsar sus ventas se les debe ampliar el espacio en el punto de venta, mejorar su posición, apoyar el espacio con anuncios en tienda y alguna acción de merchandising. En algunos casos, incluso bajar el precio si su rotación baja debido a su elevado precio relativo.

Productos ideales: Tienen buena imagen y prestigio. Tienen buenos márgenes y rotaciones. Son productos básicos en el surtido de la tienda, y por lo tanto hay que mantener su espacio y su lugar de privilegio en el punto de venta. La estrategia a seguir con estos productos es mantener su nivel de ventas y sus niveles de inversión en acciones de marketing, diferenciándolos lo máximo posible en el punto de venta. El objetivo último es evitar entrar en guerras de precios.

Productos con problemas: Son productos no rentables. Su beneficio directo es bajo y sus ventas volúmenes de ventas, insuficientes. Requieren modificaciones en la estrategia, necesitan una estrategia basada en precios bajos, que los convierta en productos con potencial. De no ser así, se debe plantear su eliminación del surtido. Son productos a granel y productos muertos.

Productos creadores de tráfico: Son los productos gancho, que obtienen poco beneficio pero tienen gran volumen de rotación y ventas. Generalmente produc-

tos conocidos, de compra frecuente y con gran apoyo publicitario. Los clientes vigilan sus precios, buscando siempre la opción más económica. Conviene situarlos entre productos menos atractivos que se beneficien de la atracción que ejercen. Necesitan menos promociones y no hay que buscar una situación más atractiva en el punto de venta. Muchos son productos de marca blanca.

6. Previsión de ventas en el canal

Al igual que se puede realizar una previsión de ventas para el canal de distribución propio, se debe establecer y analizar cada canal de distribución detallista en función de las ventas y los costes que genera.

Continuando con el ejemplo de los puntos anteriores, el canal va a estar formado por una serie de cadenas de distribución, con un número de puntos de venta como muestra la tabla. En total el canal detallista va a tener 24 puntos de venta y el nuestro cinco.

Provincia Ciudad	Mercado total		Número de puertas						
	%	Acumulado	Propias	Corte I.	BodyBell	Caoba	Centros SPA	Total Detallista	Total
Madrid Madrid	xx	xx	2	2	2	2	7	13	15
Barcelona Barcelona	xx	xx	1	1	1	2	3	7	8
Valencia Valencia	xx	xx	2	1	0	0	0	1	3
Sevilla Sevilla	xx	xx	0	1	0	0	0	1	1
Malaga Marbella	xx	xx	0	0	1	0	0	1	1
Oviedo Oviedo	xx	xx	0	0	1	0	0	1	1
Total			5	5	5	4	10	24	29

Una vez que se han determinado los puntos de venta, se establece un objetivo de ventas para el canal. Esta estimación de ventas se puede hacer por líneas de producto y categoría. En este caso se establece un objetivo por categorías de producto, como muestra la tabla de previsión de ventas anuales del canal, para un total de 24 puntos de venta detallista.

	Ventas a PVP	Centros	TOTAL	Categoría	Ventas a PVD	Peso del canal en función de las ventas
CAOBA Bodycare Skincare	5.000	4	20.000	70% 30%	14.000 9.800 4.200	0,91%
EL CORTE INGLÉS Bodycare Skincare Regalos	200.000	5	1.000.000	70% 25% 5%	700.000 490.000 175.000 35.000	45,56%
BODYBELL Bodycare Skincare	175.000	5	875.000	70% 30%	612.500 428.750 183.750	39,86%
CENTROS SPA Bodycare	30.000	10	300.000	100%	210.000 210.000	13,67%
TOTAL SKINCARE					362.950	
TOTAL BODYCARE					1.138.550	
REGALOS					35.000	
TOTAL VENTAS CANAL					1.536.500	
TOTAL DETALLISTAS		24				

Para cada canal se calcula el porcentaje de ventas de cada una de las categorías y líneas (en esta caso, solo se hacen los cálculos sobre categorías) para determinar el peso de cada una sobre las ventas. Además se calculan los precios de distribución, que serán los precios a los que se venda al canal.

7. Cuenta de resultados previsional por canal

Una vez que se establecen o conocen las ventas por canal, se establece la cuenta de resultados previsional de cada canal de distribución, a partir de los costes variables y los costes fijos como muestra la tabla.

Los costes variables se forman mediante el coste del producto y el coste asociado a la distribución. Se estima que el coste de la distribución es el mismo para todos los canales menos en el canal propio, que es de un 3%. De la misma forma, el coste de los productos es el 30% sobre la venta, incluido el canal propio.

	Tiendas Caoba		Cadena BodyBell		El Corte Inglés		Centros SPA		Canal Propio		Total Sis. Distrib.
	u.m.	%	u.m.	%	u.m.	%	u.m.	%	u.m.	%	
Ventas	14.000	100%	612.500	100%	700.000	100%	210.000		875.000		2.411.500
Costes variables	4.900	35%	214.375	35%	245.000	35%	73.500	35%	208.000	24%	745.775
Coste productos	4.200	30%	183.750	30%	210.000	30%	63.000	30%	208.000		
Coste distribución	700	5%	30.625	5%	35.000	5%	10.500	5%			
Margen Bruto	9.100	65%	398.125	65%	455.000	65%	136.500	65%	667.000	76%	1.665.725
CFijos presupuestados en función de ventas	2.153	0,91%	94.177	39,86%	107.631	45,56%	32.289	13,67%	315.300		551.550
CF previstos de Mk por canal	27.000		9.000		9.000		6.000		9.000		60.000
CF generales previstos de MK											60.000
CF indirectos previstos											116.250
Margen de Contribucion MK	-17.900	-128%	389.125	64%	446.000	64%	130.500	62%	658.000	75%	1.605.725
Margen Neto	6.947	50%	303.948	50%	347.369	50%	104.211	50%	351.700	40%	937.925

En esta tabla se añade además el canal de distribución propio. En la fila de costes fijos presupuestados en función de las ventas, se analiza la inversión que debería tener cada uno de los canales de distribución calculado en función de las ventas previstas.

Para facilitar el estudio de las inversiones previstas para el canal de distribución, se desagregan los costes fijos. Se añade la fila de costes fijos previstos por canal, donde se puede ver la inversión que se tiene previsto realizar en cada uno de los canales. Esto va a permitir calcular y comprobar como la inversión que se debería realizar en función de las ventas está muy alejada de la prevista.

Es llamativo el caso de las tiendas caoba, que arroja un margen de contribución negativo. Esto es así debido a que la estrategia de la empresa durante ese año es centrar la inversión en este canal como inversión estratégica para potenciar la presencia de producto en ese canal. La inversión en los demás canales se mantiene muy por debajo de lo que sus ventas podrían exigir. Se estima que son canales ya asentados que no necesitan de un mayor esfuerzo en acciones de marketing para el siguiente año. *Nota:* Estos números son los que están calculados en la tabla de costes fijos indirectos del punto 3.1 «Análisis de los costes fijos».

De forma general, el objetivo de realizar este tipo de cuenta de resultados previsional es que ayude a tomar la decisión de sí mantener o incrementar los costes en Mk en estos canales para incrementar las ventas. La mejor estrategia a tomar es realizar acciones conjuntas con el canal para así minimizar los costes. Otra cosa que se debe analizar es el tiempo que nuestros productos llevan en el canal. Puede que los resultados no sean positivos debido a que el producto esta en fase de introducción en el canal. Se debe analizar siempre el factor tiempo, y analizar los resultados en función de este.

8. Cuenta de resultados previsional por categoría

Es importante conocer como se comporta cada una de las categorías de producto, para ello se debe construir una cuenta de resultados por categoría como muestra la siguiente tabla:

	Bodycare		Skincare		Regalos		Total	%	
Ventas	1.663.550	100,00%	667.950	100,00%	80.000	100,00%	2.411.500	100,00%	
Ventas canal propio	525.000		305.000		45.000				
Ventas detallista	1.138.550		362.950		35.000				
Costes variable	529.743	31,84%	188.033	28,15%	28.000	35,00%	745.775	30,93%	
Coste variable canal propio	131.250		61.000		15.750				
Coste variable detallista	398.493		127.033		12.250				
Margen bruto	1.133.808	68,16%	479.918	71,85%	52.000	65,00%	1.865.725	69,07%	
							Costes Fijos	551.550	22,87%
							Costes de MK	120.000	21,76%
							Margen Neto	1.114.175	46,20%

Se diferencia entre las ventas y los costes del canal propio y el canal detallista, esto permite conocer como se comporta cada categoría en cada canal, lo que permite tomar medidas correctoras de forma independiente si llegara el caso. Los costes fijos, son los costes fijos indirectos mas los costes asociados al punto de venta, estos costes están descritos en el apartado 3.1 «Análisis de costes fijos».

La tabla muestra que todas las categorías son rentable si se analizan en conjunto, por lo que únicamente se debería actuar de forma puntual en algunos canales que no son rentables en este momento, como se vio en el anterior apartado.

9. ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución

Es la rentabilidad del sistema de distribución medida como el beneficio obtenido por la compañía y la inversión total realizada en el sistema de distribución. El sistema de distribución lo conforman todos los canales de distribución establecidos, sean propios o externos.

Si el sistema de distribución utiliza varios canales diferentes, éstos se pueden evaluar de forma independiente, con el objetivo de terminar de evaluar todo el sistema de distribución que utiliza la compañía.

Rentabilidad del canal

$$\text{ROI del canal} = \text{Beneficio} / \text{inversión realizada en el canal}$$

Eficiencia del canal como la relación entre los gastos previsto y los reales

$$\text{Eficiencia del canal} = \text{Gastos previstos del canal} / \text{Gastos reales del canal}$$

Eficacia del canal: Lo hecho por el canal con lo esperado

$$\text{Eficacia del canal} = \text{Beneficio previsto del canal} / \text{Beneficio real del canal}$$

La tabla muestra los cálculos de ROI, eficacia y eficiencia para cada uno de los canales que forman el sistema de distribución de la empresa.

	Tiendas Caoba	Cadena BodyBell	El Corte Inglés	Centros SPA	Canal Propio	Sistema Dis.
ROI	0,26	33,77	38,60	17,37	39,08	15,63
Eficiencia	6,50	6,50	6,50	6,50	2,78	3,31
Eficacia	-6,48	0,99	1,15	0,96	0,34	0,93
B° previsto	-45.000	300.000	400.000	100.000	120.000	875.000

El ROI se calcula tomando el margen neto del canal que se calcula en la tabla del apartado 7 «Cuenta de resultados previsional por canal», y dividiéndolo por los costes de marketing asociados a ese canal. Los costes de Marketing son los calculados en la misma tabla.

La eficiencia se calcula dividiendo las ventas de cada uno de los canales entre los costes fijos indirectos. En este caso se consideran para cada canal todos los costes fijos indirectos. Esto permite conocer el impacto que tienen los costes de marketing en cada uno de los canales con respecto a los costes fijos.

La eficacia se calcula dividiendo el beneficio previsto entre el margen neto obtenido en cada canal.

En este caso se esperaban pérdidas en el canal Caoba, ya que lleva un año desarrollándose, y se considera, que al ser un canal estratégico, la inversión a tres años debe ser en pérdidas, hasta consolidarlo. No obstante, la eficacia del canal ha sido muy elevada, debido a que se tenían previstas unas pérdidas de 45.000 €.

De la misma forma se pueden realizar estos cálculos para todo el sistema de distribución en su conjunto:

$$\text{ROI del sistema de distribución} = \text{Beneficio} / \text{Inversión total realizada en el sistema de distribución}$$

La eficiencia del sistema de distribución medida como la relación entre gastos del sistema de distribución y el volumen de ventas realizadas:

$$\text{Eficiencia del sistema de distribución} = \text{Ventas} / \text{Gastos del sistema de distribución}$$

Eficacia del sistema de distribución como lo conseguido por el sistema de distribución con lo esperado:

$$\text{Eficacia del sistema de distribución} = \text{Beneficio previsto del sistema de distribución} / \text{Beneficio real del sistema de distribución}$$

10. Cobertura de la distribución

Las métricas de cobertura se pueden utilizar para ver cómo se está cubriendo el mercado objetivo, es decir, si se está llegando al consumidor y en qué condiciones se llega. Los cálculos de cobertura deben utilizarse junto con los indicadores de ventas para hacer los sistemas de distribución y ventas más eficientes.

Se pueden utilizar dos métricas básicas para gestionar y analizar la cobertura: la métrica de cobertura objetivo, que se puede utilizar para comprobar el potencial del canal, y la cobertura real, que permite conocer si se está llegando a los puntos de venta potenciales.

$$\text{Cobertura objetivo canal} = \frac{\text{Puntos de venta a los que se puede llegar}}{\text{Total de puntos de venta}}$$

$$\text{Cobertura real} = \frac{\text{Puntos de venta a los que se está llegando}}{\text{Puntos de venta a los que se puede llegar}}$$

La siguiente tabla muestra el número de puntos de venta por canal, el número de puntos de venta potenciales a donde se podría llegar con el actual presupuesto y sistema de distribución, y el número total de puntos de venta que existen en cada provincia. Este análisis se podría detallar elaborando una tabla con los puntos de venta ciudad por ciudad, dentro de cada una de las provincias. Como se puede observar, la cobertura de distribución que se está ofreciendo no es eficiente, ya que está al 60%. Esto indica que seguramente sea necesario cambiar la organización del sistema de distribución y ventas.

Provincia/ Ciudad	Mercado total		Número de puertas								Cobertura objetivo	Cobertura real
	Puntos de venta potenciales	Total de puntos de venta	Propias	Corte I.	BodyBell	Caoba	Centros SPA	Total detallista	Total			
Madrid Madrid	20	25	2	2	2	2	7	13	15	80,00%	65,00%	
Barcelona Barcelona	10	15	1	1	1	2	3	7	8	66,67%	70,00%	
Valencia Valencia	3	10	2	1	0	0	0	1	3	30,00%	33,33%	
Sevilla Sevilla	2	5	0	1	0	0	0	1	1	40,00%	50,00%	
Malaga Marbella	1	3	0	0	1	0	0	1	1	33,33%	100,00%	
Oviedo Oviedo	1	3	0	0	1	0	0	1	1	33,33%	100,00%	
Total	37	61	5	5	5	4	10	24	29	60,66%	64,86%	

11. Peso del canal

Las características básicas de un surtido son la amplitud del mismo, la profundidad y la coherencia. La siguiente tabla resume las características básicas. Intentar satisfacer al cliente obliga a tener un surtido lo más amplio posible, pero al mismo tiempo obtener la máxima rentabilidad obliga a tener y concentrarse en los productos más rentables. Estas dos fuerzas de intereses contrapuestos deben estar en equilibrio.

	Caraterísticas	Relación con el cliente
Amplitud	Nº de familias diferentes	Cubre diferentes necesidades
Profundidad	Nº de productos de una misma familia	Cubre una sola necesidad
Coherencia	Productos complementarios	Aporta variedad

El peso o la importancia del canal para la compañía se puede medir en función del volumen de ventas que éste realice. Esta forma sencilla no tiene en cuenta ninguna otra variable como la importancia estratégica del canal, ni otras variables cualitativas de análisis del canal, que se estudiarán más adelante. La importancia de medir el peso del canal reside en que este peso puede utilizarse para asignar presupuesto y recursos para la comercialización.

$$\text{Peso del canal (en función de las ventas)} = \text{Ventas del canal} / \text{Total ventas}$$

	Ventas a PVP	Centros	TOTAL	Categoría	Ventas a PVD	Peso en función de las ventas
CAOBA	5.000	4	20.000		14.000	0,91%
Bodycare				70%	9.800	
Skincare				30%	4.200	
EL CORTE INGLÉS	200.000	5	1.000.000		700.000	45,56%
Bodycare				70%	490.000	
Skincare				25%	175.000	
Regalos				5%	35.000	
BODYBELL	175.000	5	875.000		612.500	39,86%
Bodycare				70%	428.750	
Skincare				30%	183.750	
CENTROS SPA	30.000	10	300.000		210.000	13,67%
Bodycare				100%	210.000	
TOTAL SKINCARE					362.950	
TOTAL BODYCARE					1.138.550	
REGALOS					35.000	
TOTAL VENTAS CANAL					1.536.500	
TOTAL DETALLISTAS		24				

12. Amplitud del canal

La amplitud del canal mide el Número de referencias que se comercializan a través de un canal, en función del Número total de referencias que una empresa comercializa.

$$\text{Amplitud del canal} = \frac{\text{Referencias que se comercializan a través de ese canal}}{\text{Total referencias}}$$

Ejemplo Amplitud de canal: La empresa dispone de cuatro canales diferentes y 16 líneas de productos distribuidas en tres categorías diferentes, Bodycare, Skincare y Regalos. Para realizar un estudio sobre los retornos y la eficiencia de su sistema de distribución necesita conocer, que referencias se distribuyen por cada uno de los canales y la amplitud de cada uno de ellos. La siguiente tabla muestra las referencias que comercializa la empresa. En este caso se establecen como referencias las líneas completas de productos con el fin de simplificar la explicación. En la realidad se toman como referencia individual cada producto diferente.

Referencias por categoría	
	Bodycare
	Baño
	Milk collection
	SPA collection
	Ice collection
Total Bodycare	4
	Skincare
	Limpiadoras
	Mascarillas
	Tónicos
	Hidratantes
	Reafirmantes
	Reparadoras
	Protectoras
	Reguladoras
	Skincare hombres
Total Skincare	9
	Regalos
	Zapatillas baño
	Albornoces
	Esponjas
Total Regalos	3
Total de Referencias	16

Para calcular la amplitud de cada canal, lo más sencillo es elaborar una tabla con las diferentes referencias que se comercializan en cada uno de los canales, y calcular, para cada canal su amplitud. Como muestra la siguiente tabla.

	Referencias	Amplitud del canal
CAOBA	8	50%
Bodycare	4 Baño Milk collection SPA collection Ice collection	100%
Skincare	4 Limpiadoras Mascarillas Tónicos Hidratantes	44%
EL CORTE INGLÉS	14	88%
Bodycare	2 SPA collection Ice collection	50%
Skincare	9 Limpiadoras Mascarillas Tónicos Hidratantes Reafirmantes Reparadoras Protectoras Reguladoras Skincare hombres	100%
Regalos	3 Zapatillas baño Albornoces Esponjas	100%
BODYBELL	7	44%
Bodycare	3 Baño Milk collection SPA collection	75%
Skincare	4 Reafirmantes Reparadoras Protectoras Reguladoras	44%
CENTROS SPA	4	25%
Bodycare	4 Baño Milk collection SPA collection Ice collection	100%

En este caso, supongamos que el canal formado por las tiendas Caoba comercializa ocho referencias o líneas diferentes de producto. Eso significa que en este canal la empresa está comercializando únicamente el 50% de las referencias que posee.

De la misma forma, el canal formado por algunos centros de El Corte Inglés con los que la compañía tiene firmados acuerdos, comercializan 14 líneas de producto, que significa el 88% de las referencias. BodyBell por su parte comercializa 7 líneas de producto, lo que supone el 44% de las referencias, y los diferentes centros SPA comercializan las 4 líneas de producto que conforman la categoría de Bodycare, lo que significa el 25% de las referencias.

Esta información analizada con los cálculos anteriores proporciona una valiosa visión de conjunto sobre el sistema de distribución que facilita el establecimiento de objetivos, tanto cuantitativos (para medir eficiencia, eficacia, retornos...) como cualitativos:

- ¿Qué líneas y productos estamos comercializando en cada canal?
- ¿Se puede incrementar la facturación y el ROI del canal si se amplían o reducen las líneas de producto comercializadas por un canal determinado?
- ¿Es correcto el mix de referencias de cada uno de los canales?
- ¿Qué líneas se utilizan para aportar variedad, aunque no son las más rentables?

13. Cuota en el canal

Es el posicionamiento del producto lo que determina el canal a utilizar. Elegir el canal de distribución es una decisión estratégica. Los canales que se seleccionen afectan a las demás decisiones del marketing:

- Las políticas de precios dependerán de si se elige una distribución masiva o selectiva de calidad alta.
- Las decisiones relativas a la fuerza de ventas dependen de la formación y la motivación de los distribuidores.
- La publicidad depende del grado de implicación, formación y motivación de los distribuidores.

La elección de un canal significa compromisos a largo plazo con otras empresas. Un sistema de distribución es un recurso externo clave. Lleva años

pulirlo y no es fácil cambiarlo. Representa un compromiso estable con gran número de empresas independientes cuya actividad es la distribución y los mercados en los que actúan.

- Tipo de compra corriente → Tipo de distribución intensiva: galletas, refrescos... Bienes de primera necesidad.
- Tipo de compra reflexiva → Tipo de distribución selectiva: Ordenadores portátiles, coches, electrodomésticos, artículos de nicho.
- Tipo de compra especial → Tipo de distribución exclusiva: artículos de lujo, una corbata Hermes.
- Tipo de compra no buscada → Tipo de distribución canal directo: las enciclopedias, los seguros.
- Nuevo tipo de compra: la compra experiencial. El cliente demanda una experiencia. Este tipo de compra está muy ligada a tipos de compra reflexiva y especial y a la integración vertical del canal.

De la misma forma que se calcula la cuota de mercado o de mercado relativa, como se vio en el capítulo 2, en ocasiones es necesario conocer las cuotas que se tienen en el canal que se utiliza para la distribución.

La cuota en el canal ayuda a tomar decisiones sobre los medios y los métodos de distribución. Además puede ser de gran ayuda a la hora de defender posiciones negociadoras ante el canal si se es fabricante, o viceversa.

$$\text{Cuota en el canal} = \text{Ventas en el canal} / \text{Total de ventas en el canal}$$

Ejemplo cuota en el canal: Nuestra empresa distribuye producto en cuatro canales diferentes, cada uno de ellos con una serie de puntos de venta determinados. Competimos en estos canales con los productos de la competencia denominados Producto A, Producto B y producto C. Conocemos de forma muy aproximada las ventas que realizan los productos de nuestros competidores en cada uno de los canales que utilizamos.

Se construye la siguiente tabla para mostrar las ventas de cada uno de los productos que se venden por canal. Sobre esta tabla se calcula la cuota en el canal de los diferentes productos aplicando la métrica de cuota de canal. Como se puede observar, nuestro producto mantiene una cuota de canal dominante en el canal 1, lo que indica que el sistema de distribución es el más acertado para ese producto. En los canales 2 y 3 mantienen cuotas de mercado satisfactorias,

pero que se deben vigilar para intentar incrementarlas. Lo que es evidente es que el canal 4 escogido para nuestro producto no ha sido el acertado, ya que mantienen unas cuotas muy por debajo de sus competidores. Es seguro que el propio canal termine por rechazar el producto en un breve espacio de tiempo.

Se debe tener siempre en cuenta el periodo de tiempo que lleva nuestro producto en el canal. Un producto recién introducido en un canal es muy probable que mantenga cuotas bajas al principio. Las cuotas de canal y de mercado van a ir creciendo o decreciendo siempre de forma paralela, a no ser que uno de los canales escogidos para la distribución de un producto esté gravemente equivocada, cosa que esta métrica ayuda a detectar.

Cuota en el canal			
	Ventas a PVP	Puntos de venta	Cuota en el canal
Canal 1	86.000	4	
Producto A	10.000		12%
Producto B	15.000		17%
Producto C	16.000		19%
Nuestro producto	45.000		52%
Canal 2	48.000	5	
Producto A	15.000		31%
Producto B	15.000		31%
Producto C	8.000		17%
Nuestro producto	10.000		21%
Canal 3	75.000	7	
Producto A	30.000		40%
Producto B	20.000		27%
Producto C	10.000		13%
Nuestro producto	15.000		20%
Canal 4	57.000	10	
Producto A	15.000		26%
Producto B	25.000		44%
Producto C	15.000		26%
Nuestro producto	2.000		4%

TABLA 4.1

$$\text{Cuota en el canal 1} = 45.000 / 86.000 = 52\%$$

$$\text{Cuota en el canal 2} = 10.000 / 48.000 = 21\%$$

$$\text{Cuota en el canal 3} = 15.000 / 75.000 = 20\%$$

$$\text{Cuota en el canal 4} = 2.000 / 57.000 = 4\%$$

14. Análisis cualitativo del canal

Existe un sistema para poder realizar un análisis cualitativo de los canales de distribución creando una tabla con las principales características de cada uno de los canales. Permite plantear:

- Posibles clientes.
- Canales de distribución.
- Estrategia de distribución.
- Determinar el responsable final del canal.

TABLA 4.2

Cliente	Canal/Producto/Tipo de público		Tipo de compra	Tipo distribución	Modo de distribución
Tiendas Caoba	Cuidado corporal	Particular	Reflexiva	Propio/Prescripción	Mayorista
	Cuidado de piel	Particular	Reflexiva	Propio/Prescripción	Mayorista
Cadena Bodybell	Cuidado corporal	Particular	Reflexiva	Intensiva	Mayorista
	Cuidado de piel	Particular	Reflexiva	Intensiva	Mayorista
El Corte Inglés	Cuidado corporal	Particular	No buscada	Directa	Minorista
	Cuidado de piel	Particular	No buscada	Directa	Minorista
	Regalos	Particular	No buscada	Directa	Minorista
Centros SPA	Cuidado corporal	Particular	No buscada	Intensiva	Mayorista

Longitud canal	Valores del Canal	Cta. Explotación	Selección de canal/importancia	Fidelización
Largo	Marca	Director de compras, Marketing, Director financiero	100%	Fácil
Largo	Volumen	Director de compras, Marketing, Director financiero	50% Importancia Media	Difícil
Largo	Marca	Director de compras, Marketing, Director financiero	100%	Fácil
Largo	Volumen	Director de compras, Marketing, Director financiero	50% Importancia Media	Difícil
Corto	Marca	Director de compras Cosméticos, Director de centro	100%	Fácil
Corto	Volumen	Director de compras Cosméticos, Director de centro	100%	Difícil
Corto	Marca	Director de compras Cosméticos, Director de centro	25%	Difícil
Largo	Marca	Propietario, vendedor, director comercial	25%	Fácil

De la misma forma, podemos realizar un análisis de la jerarquía, la cobertura, las necesidades de publicidad y su enfoque, el tipo de promoción a realizar y las características del producto para cada canal, como muestra la Tabla 4.3.

TABLA 4.3

	Caoba	Bodybell	El Corte Inglés	Centros SPA
Jerarquía	Push	Pull	Pull	Push
Cobertura	alta	alta	baja	alta
Publicidad	intensiva a usuario	intensiva a usuario	intensiva a usuario	baja, al usuario
Tipo promoción	A canal y usuario	A canal y usuario	Al usuario	Al canal
Producto	Cómodo para el canal	Cómodo para el canal	Atractivo para usuario	Rentable para usuario

15. Métricas de merchandising

Merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Dos terceras partes de las decisiones de compra de una marca se toman en las tiendas. Esto hace que el marketing tenga que ampliar el enfoque a merchandising.

El merchandising va a tratar de vender un producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno, al mejor precio y en la mayor cantidad posible.

Las diferentes métricas del merchan van a permitir gestionarlo y controlarlo. Los resultados de estas métricas deben ser ponderadas en función del producto. El comportamiento del cliente va a variar según los lineales y los productos a los que se enfrente.

Las principales métricas de merchan son tres:

- Índice de circulación: Esta métrica va a medir el número de personas que pasan por un lineal determinado. Se va a expresar en porcentaje.
- Índice de atracción: Va a medir a los clientes que paran en un lineal determinado sobre los que pasan por él. Se va a expresar en porcentaje.
- Índice de compra: Va a medir los clientes que finalmente compran sobre los que paran en el lineal. Se va a expresar en porcentaje.

Obtener la información necesaria para realizar estos cálculos puede ser muy trabajoso si no se cuenta con tecnología suficiente, muchas veces disponible para grandes cadenas de distribución. No obstante, los precios de la tecnología hacen que hoy en día existen empresas que pueden instalar sistemas al alcance de pequeñas y medianas cadenas de distribución.

$\text{Índice de circulación} = \frac{\text{Clientes que pasan por el lineal o expositor}}{\text{Clientes que entran en la tienda}}$

$\text{Índice de atracción} = \frac{\text{Clientes que paran en el lineal o expositor}}{\text{Clientes que pasan por el lineal}}$

$\text{Índice de compra} = \frac{\text{Clientes que compran o expositor}}{\text{Clientes que paran en el lineal}}$

Ejemplo de merchandising: Un establecimiento dispone de cuatro lineales y de un sistema de control que permite gestionar a los clientes que entran en la tienda y ver cómo circulan por los diferentes expositores. Mensualmente utiliza un sistema de reporte que genera y calcula los índices de circulación, atracción y compra de cada uno de ellos, como muestra la Tabla 4.4.

TABLA 4.4

	Cientes de paso	Cientes que paran	Cientes que compran	I. Circulación	I. Atracción	I. Compra
Lineal 1	30	15	14	10,34%	50,00%	93,33%
Lineal 2	50	45	43	17,24%	90,00%	95,56%
Lineal 3	90	50	20	31,03%	55,56%	40,00%
Lineal 4	120	110	40	41,38%	91,67%	36,36%
Total clientes	290					

Análisis de lineales: Este análisis debe ser sostenido en el tiempo para poder tener una perspectiva acertada sobre las acciones realizadas sobre los lineales (acciones para destacar ofertas, promociones...), en el establecimiento (planes de animación) y en los productos (promociones, ofertas...).

Lineal 1: Es el lineal que menos paso tiene, y uno de los que menos atracción, sin embargo mantiene un índice de compra muy elevado. Esto puede ser debido a que tiene productos muy especializados, enfocados a un segmento de mercado muy determinado. Si no fuera así, habría que tomar medidas para incrementar sus índices de circulación y atracción. También se debe tener en cuenta la situación del lineal dentro de la sala de ventas.

Lineal 2: Pese a tener pocos clientes de paso, es el lineal más eficiente, su índice de atracción esta en el 90% y casi todos los que se paran compran. Esto puede ser debido a que la distribución y la exposición de productos está muy bien organizada, además de contener productos que interesan al cliente.

Lineal 3: Este lineal tiene un índice de circulación muy elevado en comparación con los dos anteriores, pero su índice de atracción y de compra es bajo. Se debe estudiar la composición del lineal y las acciones de promoción realizadas sobre los productos y el lineal.

Lineal 4: Es el lineal que más circulación y atracción tiene, y sin embargo es el de menor índice de compra. Esto puede ser debido a que, pese a las acciones tomadas para promover los productos que expone, estos no terminan de interesar al cliente. Se debe estudiar si, por ejemplo, es un lineal que contiene un alto porcentaje de productos complementarios. Si es así, éstos se deberían distribuir por los lineales de forma más coherente, o eliminar algunos.

16. Disponibilidad

Se puede implantar y analizar una métrica de disponibilidad de producto, tanto para el canal como para el consumidor final. La disponibilidad es recomendable calcularla, tanto en función de los puntos de venta como en los volúmenes de ventas que se alcanzan en los puntos de venta donde se distribuye el producto o marca de la compañía.

Es una métrica muy importante, porque sin ella las anteriores pueden llevar a una interpretación incorrecta. El incremento de las ventas y las medidas de satisfacción relativa, compromiso, calidad relativa percibida y precio relativo, implican el éxito. Pero este éxito no puede explicarse si no existe una disponibilidad de producto bien planificada y gestionada.

A su vez esta métrica está relacionada con las métricas asociadas a gestionar la eficiencia del sistema logístico de la empresa. Si el sistema logístico funciona por debajo de los parámetros marcados por la estrategia, la disponibilidad de producto se verá afectada.

El mal funcionamiento del sistema logístico afectará también al canal de distribución. Al mismo tiempo también entran en juego las estimaciones realizadas sobre la demanda potencial para el periodo de tiempo previsto.

Disponibilidad y distribución no son lo mismo. Según el producto y su posicionamiento, se puede tener una distribución que funcione adecuadamente, pero una disponibilidad de producto escasa, buscada a propósito, para potenciar la exclusividad de un producto. Esto puede funcionar muy bien en artículos de lujo o con un posicionamiento de exclusividad. El balance necesario entre distribución y disponibilidad es un componente muy importante del posicionamiento del producto/marca.

La disponibilidad como porcentaje medio de puntos de venta que disponen de la marca se puede calcular con la siguiente métrica:

$$\text{Disponibilidad en punto de venta} = \frac{\text{Puntos de venta que tienen el producto}}{\text{Total puntos de venta del canal}}$$

La disponibilidad para el canal se puede calcular como el número de días que el stock está distribuido en el canal, siendo éste el vendido o depositado por el propietario de la marca, pero todavía no comprado por el consumidor. Esta medida puede dar una indicación sobre si el producto es aceptado o no por el

consumidor, en qué fechas (estacionalidad), o si el canal y sus puntos de venta son los más eficientes y eficaces para distribuir el producto.

Atención con la forma de trabajar y los acuerdos que se tienen con los diferentes canales: si el fabricante trabaja con depósitos o con un mix de venta en firme y depósito, y si el fabricante trabaja con un porcentaje de depósitos en el canal, que en realidad son un stock del fabricante. Los diferentes tipos de stocks se describen en el siguiente apartado.

Ejemplo de disponibilidad: Se necesita analizar la disponibilidad de dos líneas de producto en dos canales determinados para conocer cuáles con las posibilidades de crecimiento de producto en cada canal. En este caso se van a estudiar las líneas Milk collection y Spa collection, así como los canales formados por las cadenas de tiendas Caoba y Bodybell.

Los acuerdos firmados para cada línea de producto y canal son los siguientes:

- En el canal Caoba, Milk collection tiene un acuerdo de que el 20% de la cantidad demandada por el canal se deja en depósito y el 80% en compra. Spa collection tiene un 30% en depósito y un 70% en compra.
- En el canal Bodybell, Milk collection tiene un acuerdo de que el 60% de la cantidad demandada por el canal se deja en depósito y el 40% en compra. Spa collection tiene un 50% en depósito y un 50% en compra.
- Mientras los puntos de venta de canal son:
 - Caoba tiene la línea Milk collection en tres puntos de venta y la línea SPA en 4.
 - Bodybell, tiene la línea Milk collection en dos puntos de venta y la línea SPA en 4.

Para calcular la disponibilidad en los puntos de venta se puede construir una tabla como la siguiente.

	Puntos de venta con el producto		Tot. puntos de venta en el canal		Disponibilidad en punto de venta		Acuerdo con el canal Caoba		Acuerdo con el canal Bodybell	
	Caoba	Bodybell	Caoba	Bodybell	Caoba	Bodybell	Depósito	Compra	Depósito	Compra
Milk collection	3	2	4	5	75,00%	40,00%	20%	80%	60%	40%
SPA collection	4	4	4	5	100,00%	80,00%	30%	70%	50%	50%

En este caso las disponibilidades para Milk collection son del 75% para Caoba y del 40% para Bodybell. Esto quiere decir que en principio esta línea de producto todavía tiene potencial de crecimiento en el canal.

En el caso de la línea SPA, el canal Caoba está cubierto, lo que quiere decir que esta línea de producto está presente en todos los puntos de venta del canal. A esto habría que añadirle los estudios de rentabilidad y rotación de la línea para tener una visión más completa de su comportamiento. El que esté presente en todos los puntos de venta del canal no significa que vaya a vender más. Es muy importante seleccionar el punto de venta adecuado para cada producto o línea de producto en función del potencial de venta de cada punto, según su área de influencia. Bodybell dispone de esta línea en el 80% de sus puntos de venta.

En la tabla se añaden los acuerdos con el canal con el fin de proporcionar información adicional que puede ser útil a la hora de negociar condiciones de depósitos y compra en firma por parte de éste.

Como ejercicio complementario, comparar un producto que se venda bien en un canal y en otro no. Esto puede ayudar a demostrar cómo la elección de un canal puede estar equivocada.

Pensar en comparar dos productos a los que se aplican estrategias de distribución diferentes. Por ejemplo, un producto con una distribución intensiva, como puede ser un producto de compra habitual (leche, desodorante, etc.) y otro con una distribución más selectiva, que necesita menos disponibilidad en términos de mercado general (mercado del lujo: un reloj rolex, por ejemplo).

17. Análisis del stock

Es necesario hacer un análisis de los diferentes stocks que puedan existir del producto. Este análisis debe hacerse en función de los tres tipos de stocks que pueden existir. Dependiendo de la organización del sistema de distribución, nos podemos encontrar con tres tipos básicos de stocks:

- Stock almacén propio.
- Stock en el canal:
 - Stock en distribuidores (mayoristas).
 - Stock en puntos de venta (minoristas).

$$\text{Stock real} = \text{Stock almacén propio} + \text{Stock distribuidores} + \text{Stock minoristas}$$

Stock almacén propio. Este es el menos problemático; son los productos que el fabricante tiene en su propio almacén. Es el primer stock en el que todo el mundo piensa a la hora de analizar la cantidad de productos sin vender.

Stock distribuido: Es el stock que existe en distribuidores y en puntos de venta. Está formado por los depósitos de producto realizados en el canal de distribución. Este stock puede ser:

- En forma de depósito: El producto continúa siendo propiedad del fabricante, que deja ciertas cantidades de producto en depósito a mayoristas o minoristas.
- En forma de venta: El producto es propiedad del canal, que lo ha adquirido para su posterior venta al usuario final.

Son habituales los sistemas de distribución basados en distribuidores mayoristas y minoristas, con un gran volumen de producto repartido por el sistema de distribución. Se debe conocer dónde y de qué forma está cada producto.

La parte del stock que está en depósito forma parte del stock de la empresa, aunque lo tenga el distribuidor (minorista o mayorista). Si no se chequea este stock de forma periódica, nos podemos encontrar con la desagradable sorpresa de estar produciendo un producto que tiene un gran número de unidades distribuidas y no vendidas, aunque en el almacén propio los stocks estén agotados. Incluso se puede dar el caso de incrementar la producción de un producto del que nos están devolviendo o nos van a devolver algunos de los distribuidores.

Conclusión: Se deben tener controlados en todo momento los stocks para no incurrir en una sobreproducción si la demanda aumenta en algún canal pero no en otros.

18. Métricas de logística

Cada compañía debe diseñar un sistema que minimice sus costes de logística. Cada sistema que se plantee debe calcular el coste de distribución:

$$CSL = CT + CFA + CVA + VP$$

- CSL: Coste del sistema logístico.
- CT: Coste de transporte.

- CFA: Coste fijo de almacenamiento.
- CVA: Coste variable de almacenamiento.
- VP: Coste de las ventas perdidas, debido a: retrasos, rechazos, desperfectos, devoluciones.

Se pueden desarrollar al menos cinco indicadores de logística que están relacionados con la atención al cliente, ya sea este cliente final o canal de distribución. El servicio de atención al cliente o canal nunca podrá funcionar de forma correcta si no se miden y gestionan esta serie de indicadores:

- Pedidos rechazados.
- Pedidos retrasados.
- Desperfectos.
- Devoluciones.

Pedidos rechazados

Como pedidos enviados a direcciones incorrectas de clientes u otras incidencias relativas a información sobre el cliente. Un número de rechazos por encima de la media puede estar descubriendo problemas con la toma de datos por parte del front-office de la atención al cliente o del equipo comercial. Si el servicio está subcontratado a terceras empresas, puede denotar un funcionamiento negligente por parte de la empresa subcontratada.

$$\text{Rechazos} = \text{Número de envíos rechazados} / \text{Total de envíos}$$

Desperfectos

Como productos que llegan en mal estado al cliente. Un número de productos con desperfectos en destino por encima de la media, puede denotar un inadecuado sistema de almacenaje o una manipulación negligente por parte del personal de almacén o del personal de transporte.

$$\text{Desperfectos} = \text{Número de envíos defectuosos} / \text{Total de envíos}$$

Devoluciones

Como pedidos servidos con producto equivocado. Un número de devoluciones por encima de la media puede estar indicando fallos con el sistema de infor-

mación del almacén o un uso ineficiente del mismo. También puede indicar una mala gestión en la toma y tramitación de pedidos.

$$\text{Devoluciones} = \text{Número de devoluciones} / \text{Total de envíos}$$

Envíos retrasados

Como pedidos entregados fuera del plazo previsto y pactado con el cliente. Indica algún problema en la cadena de pedidos desde que se realiza la venta. Es un índice que se apoya en los tres anteriores para descubrir los funcionamientos ineficientes de los procedimientos.

$$\text{Pedidos retrasados} = \text{Pedidos entregados con retraso} / \text{Total envíos}$$

Ejemplo de logística: Durante el mes pasado se han atendido 2.000 pedidos, con 1.900 envíos. Estos envíos generaron 330 incidencias, entre las que están 50 envíos rechazados por direcciones incorrectas de clientes, 80 envíos con desperfectos en el producto o su embalaje, 70 envíos con producto equivocado y 130 fuera del plazo acordado.

En primer lugar se debe analizar la tasa de incidencias y compararla con la de periodos anteriores, para conocer si la tendencia es descendente y las medidas correctivas son efectivas. Comprobar de la misma forma que la tasa de envíos muestra la misma tendencia.

La tabla siguiente muestra este primer análisis en el que puede apreciarse que el nivel de incidencias está en el 17,3%, y que existe un 5% de pedidos que nunca fueron procesados como envíos. Este 5% se debe investigar para determinar las causas, que pueden ser entre otras: pedidos de productos fuera de catálogo o stock, pérdida de la información desde el cliente hasta el sistema de procesamiento de pedidos o envíos, o pérdida de la información en el sistema burocrático interno de la empresa. Este cálculo se puede utilizar para analizar el recorrido que hace la información desde la recepción del pedido hasta su envío y cobro.

Las incidencias se calculan sobre el total de los envíos realizados.

Incidencias	330	17,37%
Total envíos	1.900	95,00%
Total pedidos	2.000	

A continuación se calculan las diferentes tasas:

- De pedidos rechazados debido a fallos en la información sobre el cliente.

$$\text{Rechazos} = 50 / 2.000 = 2,50\%$$

- De desperfectos, como productos que llegan en mal estado al cliente.

$$\text{Desperfectos} = 80 / 2.000 = 4\%$$

- De devoluciones, como pedidos servidos con producto equivocado.

$$\text{Devoluciones} = 70 / 2.000 = 3,50\%$$

- Pedidos retrasados, como pedidos entregados fuera del plazo previsto

$$\text{Pedidos retrasados} = 130 / 2.000 = 6,50\%$$

Las métricas anteriores tienen un valor si somos capaces de ponerlas en contexto, comparándolas con las de años anteriores y estableciendo un sistema de seguimiento del funcionamiento del sistema de logística, con el fin de ir disponiendo las medidas adaptativas y correctivas necesarias.

Además de los cinco indicadores descritos, existen otros que apoyan la labor de marketing, proporcionando información valiosa. Son las medidas relacionadas con el inventario.

19. Índices de inventario

Desde el punto de vista del marketing, la rotación del inventario para un producto, línea o categoría determinados, ayuda a apoyar los datos de ventas, distribución, disponibilidad y fabricación. Un índice de rotación de stock elevado, que provoque rupturas de stock, es un indicador claro de un producto con éxito, que en un momento dado puede exigir acciones de marketing para controlar su demanda, o un mayor esfuerzo por parte de fabricación para aumentar la producción.

También puede ser un claro indicador de una mala estimación de la demanda por parte del marketing, y esto es más peligroso, ya que desde la junta directiva

se van a pedir explicaciones de cómo se han realizado las estimaciones y el estudio de mercado.

Un índice de rotación bajo puede indicar lo contrario, un producto que necesita ayuda por parte de marketing y ventas. Es un índice que se puede utilizar de forma táctica y operativa con plazos de tiempo cortos, como índice adelantado que permita detectar y corregir problemas.

Rotación del inventario

Se obtiene de dividir la cifra de ventas entre el valor del inventario. Es el número de veces que los productos pasan por el punto de venta o por el almacén.

$\text{Rotación inventario almacén} = \text{Venta total} / \text{Stock medio en almacén}$ $\text{Rotación inventario punto de venta} = \text{Venta total} / \text{Stock medio en punto de venta}$

Ejemplo de rotación: Un canal de venta está formado por tres concesionarios de motos y se necesita analizar su rotación de inventario con el fin de presupuestar y prever la cantidad de producto que puede demandar para el próximo año.

Concesionario A: concesionario de motos que tiene una media de 10 motos en exposición, y al año vende un total de 150, su stock tiene una rotación de 15. La rotación la obtenemos dividiendo las ventas totales (150) entre el inventario medio, en este caso 10. Este indicador se puede utilizar tanto para almacenes centrales como para puntos de venta del canal.

Concesionario B: concesionario de motos que tiene una media de 10 motos en exposición, y al año vende un total de 100; su stock tiene una rotación de 10.

Concesionario C: concesionario de motos que tiene una media de 20 motos en exposición, y al año vende un total de 300; su stock tiene una rotación de 15.

$\text{Rotación de Concesionario A} = 150 / 10 = 15 \text{ veces.}$ $\text{Rotación de Concesionario B} = 100 / 10 = 10 \text{ veces.}$ $\text{Rotación de Concesionario C} = 300 / 20 = 15 \text{ veces.}$

Para facilitar los de cada punto de venta del canal, se puede construir una tabla como la tabla de concesionarios, donde además se calcula la rotación del canal formado por los tres concesionarios.

	Venta total	Stock medio	Rotación inventario
Concesionario A	10	150	15,00
Concesionario B	10	100	10,00
Concesionario C	20	300	15,00
Canal	40	550	14

Devolución de depósito

El índice de devolución de depósitos es un indicador que está relacionado con el área de ventas. Es un métrica importante para empresas que no utilizan canales de distribución propios o que utilizan algunos canales de distribución ajenos, y se ven obligadas a dejar parte del producto en depósito al canal de distribución. Por lo general estos depósitos llevan aparejado, por parte del vendedor, el compromiso de retirarlos si no son vendidos en un determinado plazo de tiempo.

Un elevado índice de devolución puede estar mostrando una mala calidad de venta, un intento de fraude para cobrar los bonus por venta o una mala elección de los clientes o del canal de distribución, por lo que no se debe establecer una fecha de cobro de bonus por venta hasta que este índice esté calculado y consolidado. Este índice se debe calcular por vendedor y equipo de ventas para monitorizar la calidad de su venta, y por lo tanto su esfuerzo.

Hay que recordar que la venta en depósito no es una venta cobrada, aunque puede estar facturada en el caso de que la empresa lo tenga como venta sin cobrar.

$$\text{Devolución de depósito} = \frac{\text{Total venta devuelta}}{\text{Total de venta realizada con depósito}}$$

Ejemplo de venta en depósito: La fuerza de ventas de la editorial del mar tiene tres equipos comerciales. Ha pactado con el canal la venta en depósito de hasta el 30%. No obstante sus equipos de venta están adiestrados para intentar no llegar nunca a este límite, forzando al máximo la compra en firme por parte del canal.

La dirección comercial y de marketing estudia cada trimestre y evalúa el desempeño de estos equipos comerciales, calculando los índices de devolución que se generan en los puntos de venta de su responsabilidad, lo que ayuda también a evaluar al canal de distribución y calcular los bonos variables que se pagan cada trimestre como parte del variable de estos equipos de ventas. El

variable se paga en función de las ventas en firme realizadas y consolidadas, para lo que establece un cuadro como el de la tabla.

	Ventas brutas	Ventas en depósito	Total ventas con depósito	Ventas devueltas	Ventas netas	Índice devolución
Equipo 1	100.000	25.000	125.000	500	124.500	2,00%
Equipo 2	150.000	37.500	187.500	7.500	180.000	20,00%
Equipo 3	200.000	80.000	280.000	44.000	236.000	55,00%
Total	450.000	142.500	592.500	52.000	540.500	77,00%

Como puede apreciarse en el cuadro, el equipo 3 obtiene índices de devolución muy altos, que sobrepasan el 50%. Esto quiere decir que quizá estén presionando mucho al punto de venta para realizar depósitos, o que estén realizando el mínimo esfuerzo en su labor de ventas, cediendo todo el margen que les da la empresa para realizar depósitos (28,57). Cuidado, puede que se estén viendo forzados a hacerlo, porque el canal seleccionado por el área de Mk no esté siendo el adecuado para distribuir este producto.

Los otros dos equipos mantienen un porcentaje de depósitos del 20%, pero el equipo 1 sólo tiene un índice de devolución del 2%, mientras que el 2 tiene un 20%. Al igual que en el caso del otro equipo, se deben investigar estas diferencias investigando el esfuerzo de los equipos comerciales. En principio parece que el equipo 1 selecciona mejor el producto para el canal en el que trabaja, debido a su bajo índice de devoluciones.

20. Métricas de ventas

El área de ventas es uno de los activos más caros de mantener por parte de las empresas, y también puede ser uno de los más productivos. Los diferentes indicadores están desarrollados con el objetivo de monitorizar y apoyar la gestión del área de ventas. Van a permitir conocer si se cumplen los objetivos asignados a la fuerza de ventas. Los indicadores tácticos, y sobre todo operativos, van a permitir anticipar las posibles desviaciones del programa con suficiente antelación como para introducir medidas correctoras.

Estos indicadores se deben utilizar e interpretar en función de los objetivos y las tareas determinados en el plan de marketing. Por ejemplo, el plan de ventas puede determinar que, en un periodo de tiempo determinado, los vendedores dediquen más tiempo y esfuerzo a los clientes habituales que a conseguir otros nuevos. O más tiempo a productos nuevos que a productos de cartera.

Para mantener un enfoque de mercado es necesario que cada vendedor conozca las métricas que se van a utilizar como apoyo a la gestión del área de ventas, el porqué de su utilización y los valores dentro de los que puede estar su resultado.

Dependiendo del sistema de retribución de la fuerza de ventas, ésta necesitará más o menos supervisión. Una fuerza de ventas cuyos vendedores son retribuidos en mayor proporción con las comisiones por las ventas, siempre van a necesitar menos supervisión que una fuerza de ventas donde tenga mayor peso un salario fijo.

En general, para determinar la cuota del vendedor se puede seguir esta fórmula: debe ser como mínimo igual a las ventas de esa persona el año anterior más una fracción de la diferencia entre el potencial de venta del territorio y las ventas del último año.

21. Métricas generales del área de ventas

El objetivo de estas métricas es mostrar la rentabilidad del área de ventas de la empresa, su eficiencia y su eficacia. Ayudan a la dirección general y a la dirección de marketing a conocer cómo está funcionando el área. Estas métricas serán siempre responsabilidad de la dirección del área de ventas o de marketing.

Margen de contribución del área de ventas

También conocida como ROI de ventas, mide la rentabilidad como la relación entre el beneficio de la empresa y la inversión que se realiza en el área de ventas, como sueldos y salarios, vehículos y demás medios necesarios para realizar la labor de ventas.

Esta métrica relaciona los beneficios obtenidos por la inversión realizada. El resultado es el porcentaje de retorno que la compañía está obteniendo del capital invertido en la actividad de ventas. En el caso concreto de aplicarlo al área de ventas, se puede denominar retorno de los costes de ventas.

Para el caso que nos ocupa, se relaciona el presupuesto invertido en el área de ventas o costes de ventas con el MB obtenido por la empresa:

$$\text{ROI de ventas} = \text{Margen bruto} / \text{Costes de ventas}$$

$$\text{ROI de ventas} = 1.134 / 70 = 16,2$$

Esto quiere decir que, de cada unidad monetaria invertida en marketing, la empresa ha obtenido 16,2. La cuenta de resultados muestra el margen de contribución del área de ventas de la empresa.

	Ciente 1	Ciente 2	Ciente 3		Total	%
Ventas	550	420	650		1.620	100%
Producto A	100	200	50			
Producto B	150	20	400			
Producto C	300	200	200			
Costes variables	165	126	195		486	30,00%
Producto A	30	60	15			
Producto B	45	6	120			
Producto C	90	60	60			
Margen bruto	385	294	455		1134	70,00%
				Costes fijos	200	12,35%
				Costes de MK	50	25,00%
				Margen de contribución del Mk	1.084	66,91%
				Costes área ventas	70	35,00%
				Margen contribución área ventas	1.064	65,68%
				Otros costes fijos	80	
				B° de Explotacion	934	57,65%

Eficiencia del área de ventas

Este índice relaciona los gastos presupuestados para el área de ventas en un ejercicio con los gastos reales que se produjeron al final del ejercicio.

$$\text{Eficiencia del área de ventas} = \frac{\text{Gastos previstos área de ventas}}{\text{Gastos reales área de ventas}}$$

Otra forma de medir la eficiencia del área de ventas es la que se hace en función de las ventas realizadas con relación a las ventas presupuestadas. Se clasifica como indicador táctico, ya que es conveniente revisarlo de forma periódica, al menos cada trimestre, para poder corregir desviaciones. También funciona como indicador estratégico para comparar esta métrica con la de años anteriores, incluso con las compañías competidoras.

$$\text{Eficiencia en ventas} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas potenciales}}$$

Eficacia del área de ventas

Relaciona el beneficio atribuido a las ventas realizadas por el área de ventas con el previsto. Son beneficios generados exclusivamente como consecuencia de la actividad normal de la empresa, no contando el beneficio derivado de ventas atípicas, que no tienen nada que ver con la actividad normal de la empresa (ventas de acciones, patrimonio, etc).

$$\text{Eficacia en ventas} = \text{B}^\circ \text{ previsto del área de ventas} / \text{B}^\circ \text{ real del área de ventas}$$

Ejemplo de aplicación de las métricas eficiencia, eficacia de las ventas: Suponiendo las ventas, los gastos y el beneficio de la siguiente tabla, se calculan las métricas de eficiencia y eficacia.

Año 2005	Gastos previstos en ventas	Gastos reales en ventas	B° Previsto	B° Real	Ventas actuales	Ventas año 2004
	60	70	1.000	934	1.620	1.377
Eficiencia	0,86					
Eficacia	1,07					

$$\text{Eficiencia de ventas} = 60 / 70 = 0,86$$

$$\text{Eficacia de ventas} = 1.000 / 934 = 1,07$$

En este caso, la eficacia del área de ventas coincide con la eficacia del área de Mk, ya que esta empresa realiza todas sus ventas a través de su área de ventas.

Nota: Recordar que en el capítulo 2 se mide la actividad de la empresa a través de la evolución del volumen de ventas.

Costes por visita

Permite gestionar los costes por visita efectiva, denominando visita efectiva como la visita que ha generado una venta. Los costes totales son los costes totales del área de ventas.

$$\text{Costes por visita} = \text{Costes totales} / \text{Número de visitas efectivas}$$

Nuevos clientes

Indica si se cumplen los objetivos de captación de clientes. Para que este indicador tenga sentido se tienen que haber determinado en el plan de ventas los objetivos de captación de clientes en periodos de tiempo determinados. Por lo general se miden y comparan cada trimestre (Q).

$$\text{Número de nuevos clientes por periodo} = \frac{\text{Nuevos clientes en el periodo}}{\text{Número total de clientes objetivo}}$$

Coste de fuerza de ventas

Este indicador se puede utilizar de forma táctica aplicándolo en periodos de tiempo cortos como trimestres y de forma estratégica como indicador anual del coste de mantener la fuerza de ventas.

Se calcula sobre la cifra total de ventas, empleando el coste total que implica mantener la fuerza de ventas, por lo que se tienen que imputar costes variables y costes directos como puede ser, por ejemplo, el mantenimiento del coche de empresa.

$$\text{Coste de fuerza de ventas sobre cifra total de ventas} = \frac{\text{Coste de la fuerza de ventas (fijo + vble. + otros costes directos)}}{\text{Ventas totales}}$$

Esfuerzo de equipos de ventas

Una forma efectiva de medir el esfuerzo que se realiza en la venta es medir y gestionar los descuentos que se aplican. Si los descuentos están en el límite superior permitido, puede ser una pista de que los equipos de ventas no utilizan todos los argumentos necesarios para realizar las ventas, apoyándose de entrada en la gama de descuentos.

$$\text{Esfuerzo de equipos de ventas} = \frac{\text{Ventas totales del equipo}}{\text{Descuentos totales de equipo}}$$

22. Métricas operativas del área de ventas

Estos índices sirven para apoyar la gestión del día a día del área de ventas. Además estos indicadores ayudan a conformar los indicadores de nivel táctico y

estratégico. El uso de estos indicadores y sus valores vendrá determinado por la estrategia y las diferentes líneas de actuación marcadas en el plan de ventas.

Esto quiere decir que no todos los índices se tienen que utilizar siempre o que tengan que dar el mismo resultado. Antes de fijar estos indicadores se debe establecer una serie de valores, por ejemplo:

- Frecuencia de visitas deseadas a cada grupo de empresas determinado. Es decir, el número de visitas al año por cada cliente.
- Número medio de visitas que un vendedor puede hacer al año.
- Número de vendedores necesario, dividiendo el número total de visitas necesarias entre las visitas que puede realizar cada uno.

Promedio de visitas

Esta métrica se debe utilizar también de forma individual para cada uno de los vendedores, de forma que el denominador de la métrica solo indique el número de días.

$$\text{Promedio de visitas} = \frac{\text{Total de visitas en el periodo}}{\text{(Número de vendedores * número de días)}}$$

Tiempo de ventas por visita

El tiempo que se emplee en cada visita dependerá de la configuración del territorio que tiene asignado cada comercial, del tipo de producto y algunas veces del tipo y número de clientes, ya que el tiempo de visita o el número de visitas se pueden ver reducidos si el comercial necesita, por ejemplo, grandes desplazamientos para visitar a sus clientes.

$$\text{Promedio de tiempo por visita} = \frac{\text{Tiempo total empleado en las visitas}}{\text{Número de visitas}}$$

Visitas efectivas

Ayuda a gestionar la eficiencia de las visitas del comercial y a detectar clientes que pierden interés en nuestra empresa o producto. Ayuda a gestionar «calidad por cantidad». También es muy útil para apoyar estrategias de captación de nuevos clientes.

$$\text{Visitas efectivas} = \frac{\text{Número de visitas en las que se producen ventas}}{\text{Número de visitas}}$$

Ingresos por visita

Apoyándose y complementando la métrica anterior, permite conocer los ingresos que se producen por cada visita que realiza nuestra fuerza de ventas.

$$\text{Promedio de ingresos por visita} = \text{Ventas totales} / \text{Visitas efectivas}$$

Costes por visita

Permite conocer el coste de cada visita efectiva y sirve para complementar las métricas anteriores.

$$\text{Promedio de costes por visita} = \text{Costes totales} / \text{Visitas efectivas}$$

Nuevos clientes

Se utiliza para ayudar a la gestión de estrategias de adquisición de clientes, y es una primera medida para conocer si las estrategias comerciales y de marketing están funcionando según lo planeado.

$$\text{Número de nuevos clientes por periodo} = \frac{\text{Nuevos clientes en el periodo}}{\text{Número total de clientes}}$$

Esfuerzo

Un dato importante a la hora de medir el esfuerzo que se desarrolla para conseguir ventas son los descuentos que se aplican a las ventas. Si los descuentos están en el límite superior permitido, puede significar que se dan con demasiada generosidad. También puede significar que el mix de producto diseñado por marketing no está ajustado de forma óptima conforme al mercado y la competencia.

$$\text{Esfuerzo comercial} = \text{Ventas totales} / \text{Descuento total}$$

Ejemplo: La compañía Pequeñas Máquinas dispone de una fuerza de ventas en la que cada comercial debe completar un informe de tiempos y ventas que ayude en la elaboración de los informes para su área de ventas. Los informes de ventas se generan de forma mensual y cada trimestre (Q) se estudian los promedios de cada comercial y de cada equipo, con el fin de ir adoptando estrategias comerciales para los siguientes trimestres. Cada comercial pasa sus informes al

área de administración y esta elabora las siguientes tablas con las que calcular las métricas.

En este caso la compañía, durante el primer semestre, ha seguido una estrategia de captación de clientes para tomar una de mantenimiento de la cartera en el segundo semestre. El abanico de descuento permitido a la fuerza de ventas ha sido de entre el 3% y el 8%. El número de días laborables y el tiempo medio de cada visita están en la tabla siguiente.

	Días	Horas	Visitas día	Minutos
Q1	75	8	5	45
Q2	75	8	4	40
Q3	70	8	5	45
Q4	65	8	3	55

El gerente de ventas reúne por comercial información sobre tiempos, ventas y clientes, con las que genera tablas como la siguiente, con el fin de analizar y gestionar el trabajo de cada comercial y de todo el equipo. En este caso, es la tabla de cierre anual con toda la información, por trimestre, del comercial Julián Arroyo.

Comercial Julián Arroyo

	Q1	Q2	Q3	Q4
Número de días	75	75	70	65
Tiempo total de visita (horas efectivas)	281,25	200	262,5	178,75
Total visitas (número de visitas)	375	300	350	195
Ventas totales	200.000	230.000	220.000	180.000
Descuento total	16.000	15.000	12.000	5.400
Visitas con venta	300	230	270	175
Nuevos clientes	50	100	20	10
Total clientes	200	300	320	330
Métricas				
Promedio de visitas (visitas día)	5	4	5	3
Promedio tiempo de visita (minutos)	0,75	0,67	0,75	0,92
Visitas efectivas	80,00%	76,67%	77,14%	89,74%
Promedio de ingresos por visita	666,67	1.000,00	814,81	1.028,57
Número de nuevos clientes por periodo	25,00%	33,33%	6,25%	3,03%
Esfuerzo	12,50	15,33	18,33	33,33

Como puede verse en la tabla de información y de métricas, durante la primera parte del año, este comercial supo ejecutar la estrategia de captación de clientes y la estrategia de consolidación de la segunda parte del año. Es importante observar, de cara a actuaciones furas, el comportamiento del Q4 con relación a los tres anteriores: como un menor número de visitas, permite una mayor dedicación a cada una de ellas, lo que redundará en unos descuentos menores, y

por lo tanto en un mayor esfuerzo a la hora de vender. Si el comportamiento de los demás comerciales es análogo al de Julián, habría que revisar las estrategias comerciales y de marketing con el fin de comprobar el coste de captación y mantenimiento de cada cliente.

Capítulo 5

Métricas de producto y precio

1. Introducción.
2. Margen bruto.
3. Ratio CV.
4. Rentabilidad de producto.
5. Eficiencia de producto.
6. Eficacia de producto.
7. Punto muerto.
8. Contribución a beneficio y aceptación de productos.
9. Desarrollo de nuevos productos. Innovación.
10. Crecimiento anual.
11. Clientes por producto.
12. Precio relativo.
13. Test de producto.
14. Penetración de nuevo producto.
15. Canibalización.

1. Introducción

Este capítulo muestra las principales métricas que ayudan a gestionar los diferentes productos, líneas y categorías. Los tipos de métricas definidos para un producto son aplicables a una línea o a una categoría, aunque, por supuesto, su interpretación variará:

- Dependiendo de la cantidad de productos que comercialice la empresa. No es lo mismo una empresa que dependa de un sólo producto que otra empresa que tenga una cartera diversificada de productos, en la que el buen comportamiento puntual de unos puede compensar el mal comportamiento de otros.
- Dependiendo del punto del ciclo de vida en el que se encuentre el producto, se debe analizar la cantidad de productos que están en fase de lanzamiento, en fase de expansión, en fase de madurez y en fase de declive, para así poder analizar la composición de dicha cartera de productos y poder realizar una previsión futura de la demanda y de la cantidad de ingresos debidos a cada producto.
- Dependiendo del margen. Se deben analizar los productos en función del margen que dejan a la compañía.

A lo largo del libro se supone que una línea es una agrupación de productos con algunas características homogéneas y que una categoría a su vez engloba líneas de producto. El trabajo con productos o líneas requiere tener información de dos clases:

- Información sobre ventas y contribución al beneficio del producto.
- Conocer la inversión que Mk hace de forma directa en el producto.

Información sobre las ventas y los beneficios de cada uno de los productos que componen una línea y de cada una de las líneas que componen una categoría. E información comparativa de la línea y categoría respecto a la competencia, es decir, al mercado.

2. Margen bruto

El cálculo del margen bruto no es una métrica, ya que no es un cociente para comparar magnitudes. Pero es un cálculo necesario para conocer la diferencia entre los ingresos por ventas y el precio de coste de los productos vendidos. Cuanto mayor sea esta diferencia, mayor será la cantidad de dinero que está obteniendo la empresa por la venta de sus productos.

$$\text{MB producto} = \text{Venta neta} - \text{Coste variable}$$

Donde la venta neta es la venta después de haber descontado conceptos como descuentos, devoluciones y otros conceptos similares.

Margen bruto por categoría

Se puede

$$\text{MB categoría} = (\text{VNL1} + \text{VNL2} + \text{VNLn}) - (\text{CVL1} + \text{CVL2} + \text{CVLn})$$

Donde:

VNL1 son las ventas netas de la línea 1 de productos.

CVL1 son los costes variables de la línea 1 de productos.

Margen bruto por línea

De forma análoga se calcula el margen bruto de cada una de las líneas:

$$\text{MB línea} = (\text{VNP1} + \text{VNP2} + \text{VNPn}) - (\text{CVP1} + \text{CVP2} + \text{CVPn})$$

Donde:

VNP1 son las ventas netas del producto 1.

CVP1 son los costes variables del producto 1.

De forma análoga se calcula el margen bruto de cada uno de los productos.

3. Ratio CV

Es el ratio de contribución-volumen, también conocido como tasa o margen de contribución. Es el margen bruto en porcentaje.

Representa el porcentaje de las ventas de un producto que contribuirán a cubrir los costes fijos de la empresa y proporcionar beneficio, una vez cubiertos los costes variables del producto. Esta métrica se puede calcular a partir de las cifras totales de todos los productos o a partir de cifras unitarias por cada producto.

Al representar la diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario, permite conocer el producto en profundidad y su aportación al beneficio, lo que le convierte en fundamental.

Ratio CV total

$$\text{RCV totales} = (\text{Margen Bruto Total} / \text{Ventas netas Totales}) * 100$$

El denominador de ventas netas son las ventas menos los descuentos realizados en la venta. Es lo que de verdad ingresa la compañía.

Ratio CV del producto

Permite conocer cómo contribuye cada producto a cubrir los costes fijos y a proporcionar beneficio. Es el ratio CV unitario.

$$\text{RCV producto} = (\text{Margen bruto del producto} / \text{Ingresos o ventas del producto}) * 100$$

Ratio CV de la categoría

Nos permite conocer cómo contribuye esa categoría a cubrir los costes fijos y a proporcionar beneficio.

$$\text{RCV categorías} = (\text{Margen bruto de la categoría} / \text{Ingresos o ventas de la categoría}) * 100$$

Ratio CV de la línea

Nos permite conocer cómo contribuye esa línea a cubrir los costes fijos y a proporcionar beneficio.

$$\text{RCV línea} = (\text{Margen bruto de la línea} / \text{Ingresos o ventas de la línea}) * 100$$

Ejemplo Ratio CV: La compañía Productos Asociados, que comercializa tres productos, prevé para el año entrante una estructura de ventas como la de la tabla siguiente:

	PA	PB	PC	Total
Ventas	350	570	700	1.620
Costes variables	100	260	500	860

La empresa obtiene un MB global de 46,91 €, es decir, de cada 100 € que la empresa vende, manteniendo constante ese mix de productos o estructura de ventas, le quedan 46,91 para cubrir costes fijos y aportar beneficios, una vez que se han cubierto todos los costes variables.

$$\begin{aligned} \text{MB (PA)} &= 350 - 100 = 250 \\ \text{MB (PB)} &= 570 - 260 = 310 \\ \text{MB (PC)} &= 700 - 510 = 200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{RCV (PA)} &= (250 / 350) * 100 = 71,43\% \\ \text{RCV (PB)} &= (310 / 570) * 100 = 54,39\% \\ \text{RCV (PC)} &= (200 / 700) * 100 = 28,57\% \end{aligned}$$

$$\text{RCV total} = (760 / 1.620) * 100 = 46,91\%$$

	PA	PB	PC	Total
Ventas	350	570	700	1.620
Costes variables	100	260	500	860
MB	250	310	200	760
RCV	71,43%	54,39%	28,57%	46,91%

Como puede verse en el cuadro, el producto A, pese a ser el producto que tiene la menor proyección de ventas, es el que obtiene un mejor margen de contribución, debido a que sus costes variables son bajos. Sin embargo, el producto C, pese a ser el que más ventas genera para la empresa, es el que menor margen de contribución representa, debido a sus elevados costes variables.

4. Rentabilidad de producto

El objetivo de estas métricas es conocer la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de cada producto de la empresa, de cada una de las líneas y de cada una de las categorías. Además se define una métrica para conocer el grado de innovación a los tres niveles: producto, línea y categoría.

Estas métricas deben ser gestionadas por la dirección del área de marketing, junto con los directores de líneas o jefes de producto, para permitir establecer estrategias y medidas de corrección si fuese necesario. Mide cómo de rentable es un producto, relacionando el beneficio del producto o margen bruto con la inversión que se ha realizado en él.

La inversión que se debe contemplar en esta métrica es toda la relativa a la publicidad, a los costes de entrega del producto y a si se ha tenido que invertir en gestionar los cobros. En general, toda la inversión realizada de forma directa en el producto. Para calcular la rentabilidad se debe utilizar la métrica de retorno de la inversión o ROI.

Muy importante: La inversión se calcula en base a la inversión realizada por marketing de forma directa en el producto, línea o categoría.

$$\text{ROI} = \text{Beneficio del producto o MB} / \text{Inversión directa realizada en ese producto}$$

Rentabilidad de línea de productos

Esta métrica mide cómo de rentable es una línea de productos. Relaciona el beneficio de la línea o margen bruto con la inversión que se ha realizado en ella. En general toda la inversión realizada de forma directa en la línea.

$$\text{ROI} = \text{Beneficio de la línea o MB} / \text{Inversión directa realizada en esa línea}$$

Rentabilidad de categoría

Esta métrica mide cómo de rentable es una categoría, relacionando el beneficio de la categoría o margen bruto con la inversión que se ha realizado en la categoría. En general toda la inversión realizada de forma directa en la categoría.

$$\text{ROI} = \text{Beneficio de la categoría o MB} / \text{Inversión directa realizada en esa categoría}$$

5. Eficiencia de producto

Esta métrica debe ser siempre mayor o igual a uno. Si no, indicará que se están realizando gastos suplementarios a los presupuestados, y por lo tanto que se está perdiendo eficiencia.

Eficiencia de producto

Esta métrica mide cómo de eficiente es la gestión de un producto. Compara las inversiones previstas con las reales. La gestión de ese producto será más eficiente cuando consiga sus objetivos de venta consumiendo los mínimos recursos posibles.

$$\text{Eficiencia de producto} = \frac{\text{Inversiones previstas para el producto}}{\text{Inversiones reales realizadas en el producto}}$$

Eficiencia de línea de productos

$$\text{Eficiencia de línea} = \frac{\text{Inversiones previstas en la línea}}{\text{Inversiones reales realizadas en la línea}}$$

Eficiencia de la categoría

$$\text{Eficiencia de la categoría} = \frac{\text{Inversiones previstas en la categoría}}{\text{Inversiones reales realizadas en la categoría}}$$

6. Eficacia del producto

Esta métrica, al igual que la métrica que mide la eficiencia, debe ser siempre menor o igual a uno. Si no, indicará que el beneficio del producto no está siendo el esperado. No está siendo el que se presupuestó en su momento, y por lo tanto se está perdiendo eficacia.

Esta métrica mide como de eficaz es la gestión de un producto. Compara los beneficios previstos en un periodo de tiempo con los que finalmente se produjeron.

La gestión de ese producto será más eficaz cuando consiga sus objetivos de beneficio o los supere. De la misma forma se realizan los cálculos para las líneas de producto y las categorías.

Eficacia del producto

$$\text{Eficacia del producto} = \frac{\text{Beneficio o margen previsto del producto}}{\text{Beneficio o margen real del producto}}$$

Eficacia de la línea de productos

$$\text{Eficacia de la línea} = \frac{\text{Beneficio o margen previsto de la línea}}{\text{Beneficio o margen real de la línea}}$$

Eficacia de la categoría

$$\text{Eficacia de la categoría} = \frac{\text{Beneficio o margen previsto de la categoría}}{\text{Beneficio o margen real de la categoría}}$$

Ejemplo de rentabilidad, eficiencia, eficacia y margen de contribución del Mk: La empresa Productos3, que hace cinco años únicamente comercializaba el Producto C, tomó una decisión estratégica consistente en lanzar otros dos productos al mercado el PA y el PB, para no tener una dependencia absoluta de un solo producto. En la actualidad comercializa tres productos: el A, el B y el C. Estos productos están en diferentes fases de sus correspondientes ciclos de vida.

El producto A fue lanzado hace dos años y se encuentra en fase de introducción en el mercado, con unos costes directos de Mk más elevados que los otros dos productos. El producto B fue lanzado hace cuatro años y se encuentra en fase de crecimiento. El producto C que es el que históricamente ha comercializado la empresa y se encuentra en su etapa de madurez, manteniendo sus previsiones de ventas sin grandes variaciones, y apoyado por costes de Mk cada año un poco mayores.

La siguiente tabla muestra un resumen detallado del resultado de estos tres productos a cierre de ejercicio, con sus correspondientes ventas, costes variables y costes directos de Mk, tanto previstos como reales. Con este cuadro el departamento de Mk debe analizar el comportamiento de cada uno de los productos apoyándose en sus métricas.

	PA	PB	PC	Total
Ventas	350	570	700	1.620
Costes variables	150	200	210	560
MB	200	370	490	1.060
Costes directos MK	7	5	6	18
Margen contribución MK	193	365	484	1.042
Contribución sobre ventas	21,60%	35,19%	43,21%	
Contribución sobre MB	18,87%	34,91%	46,23%	
ROI	28,57	74,00	81,67	
Ciclo de vida	Introducción	Crecimiento	Madurez	
Análisis				
Ventas previstas	730	500	700	1.930
Costes variables previstos	219	169	210	598
MB previsto	511	331	490	1.332
Costes directos Mk previstos	7	8	4	19
Margen contribución MK previsto	504	323	486	1.313

Se calculan los MB de cada uno de los productos y sus márgenes de contribución del Mk, restando a cada MB los costes directos de Mk.

Se calcula para cada producto cómo contribuye éste a las ventas de la empresa:

$$\text{Contribución sobre ventas PA} = 350 / 1.620 = 21,60\%$$

$$\text{Contribución sobre ventas PB} = 570 / 1.620 = 35,19\%$$

$$\text{Contribución sobre ventas PC} = 700 / 1.620 = 43,21\%$$

Es el PC, que está en su fase de madurez, el que más sigue contribuyendo a las ventas de la empresa, mientras que los otros dos productos, en fase de crecimiento y madurez, van recortando esa dependencia de la empresa en un solo producto, tal y como se planteó en el plan estratégico de la empresa hace unos años.

Se calcula para cada producto cómo contribuye su margen bruto a formar el de la compañía y su retorno de inversión.

$$\text{Contribución sobre MB de PA} = 200 / 1.060 = 18,87\%$$

$$\text{Contribución sobre MB de PB} = 370 / 1.060 = 34,91\%$$

$$\text{Contribución sobre MB de PC} = 490 / 1.060 = 46,23\%$$

$$\text{ROI PA} = 200 / 7 = 28,57$$

$$\text{ROI PB} = 370 / 5 = 74$$

$$\text{ROI PC} = 490 / 6 = 81,67$$

Como puede apreciarse por los cálculos realizados, es todavía el producto histórico (PC) el que más contribuye con el beneficio, debido a que sus costes variables están muy contenidos. Esto influye de forma directa en el retorno de la inversión, que es muy superior todavía a los dos productos lanzados con posterioridad. También se aprecia que los números están en consonancia con sus ciclos de vida y las inversiones en marketing realizadas.

A continuación, el área de marketing realiza un análisis comparativo sobre las previsiones realizadas a principio de año sobre los tres productos, con el fin de calcular las eficiencias, los retornos de inversión y la eficacia de los productos comercializados. La aplicación de estas métricas va a permitir realizar un seguimiento de cómo se han comportado los productos. Para esto se amplía la tabla anterior con el fin de realizar los cálculos y el análisis.

	PA	PB	PC	Total
Ventas	350	570	700	1.620
Costes variables	150	200	210	560
MB	200	370	490	1.060
Costes directos MK	7	5	6	18
Margen contribución MK	193	365	484	1.042
Contribución sobre ventas	21,60%	35,19%	43,21%	
Contribución sobre MB	18,87%	34,91%	46,23%	
ROI	28,57	74,00	81,67	
Ciclo de vida	Introducción	Crecimiento	Madurez	
Análisis				
Ventas previstas	730	500	700	1.930
Costes variables previstos	219	169	210	598
MB previsto	511	331	490	1.332
Costes directos Mk previstos	7	8	4	19
Margen contribución MK previsto	504	323	486	1.313
Eficiencia de producto	1,00	1,60	0,67	
Eficacia de producto	2,09	0,88	1,00	
ROI	73,00	41,38	122,50	
Análisis				

Análisis de la eficiencia

$$\text{Eficiencia de producto A} = 7 / 7 = 1$$

$$\text{Eficiencia de producto B} = 8 / 5 = 1,60$$

$$\text{Eficiencia de producto C} = 4 / 6 = 0,67$$

Al aplicar la métrica de eficiencia al producto A, da como resultado 1, lo que demuestra que no se ha sobrepasado el presupuesto de Mk asignado a ese pro-

ducto; es más, se ha invertido exactamente lo previsto en el presupuesto. Sin embargo el producto B ha necesitado menos inversión en Mk de la prevista, probablemente porque es un producto novedoso en clara fase de crecimiento. Lo que se deberá estudiar es si, habiendo consumido todo el presupuesto para Mk, se habrían incrementado más significativamente las ventas. Por último, el producto C ha necesitado sobrepasar su presupuesto de Mk para alcanzar sus objetivos de ventas, probablemente porque es un producto con muchos años en el mercado y, aunque conocido de forma suficiente, seguramente se esté quedando obsoleto. Hay que recordar que es un producto muy maduro.

Análisis de la eficacia:

$$\text{Eficacia de producto A} = 730 / 350 = 2,09$$

$$\text{Eficacia de producto B} = 500 / 570 = 0,88$$

$$\text{Eficacia de producto C} = 700 / 700 = 1$$

Al aplicar la métrica de eficacia al producto A, vemos cómo la métrica es muy superior a 1, lo que indica que las ventas han estado bastante por debajo de las previsiones. No se deberían haber realizado previsiones tan optimistas para un producto que se está introduciendo en el mercado. O de hacerlas, se deberían haber considerado presupuestos más altos para acciones de marketing concretas. Se deberán también repasar los estudios de mercado realizados para soportar tan optimistas previsiones.

Análisis del ROI previsto

$$\text{Previsión ROI PA} = 511 / 7 = 73$$

$$\text{Previsión ROI PB} = 331 / 8 = 41,38$$

$$\text{Previsión ROI PC} = 490 / 4 = 122,50$$

Está claro que no se han cumplido ninguna de las previsiones de retorno de la inversión para ninguno de los productos, bien por exceso de confianza, bien por defecto. Esto es consecuencia de haber realizado los cálculos anteriores con demasiado optimismo en algunos casos o demasiado pesimismo en otros.

7. Punto muerto

El punto muerto (PM) es el volumen de ventas en el cual la empresa no obtiene ni pérdidas ni beneficios:

- Beneficio nulo, ni se gana ni se pierde.
- Margen bruto = costes fijos.
- Cifra mínima de ventas para que la empresa soporte una determinada estructura de costes fijos.

Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez cubiertos los costes fijos, proporcionan beneficios y por debajo de la misma proporcionan pérdidas.

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos totales} - \text{Costes totales}$$

- Beneficio = B
- Ingresos totales = IT
- Precio unitario = P
- Unidades vendidas = Q
- Costes totales = CT
- Costes variables totales = CV
- Costes fijos totales = CF
- Coste variable unitario = CVu

$$B = IT - CT = IT - (CF + CV) = Q \times P - (CF + CVu \times Q)$$

Teniendo presente que en el punto muerto el beneficio es nulo, es decir, los ingresos totales son iguales a los costes totales.

$$\begin{aligned} IT &= CT ; Q \times P = CF + CVu \times Q \\ Q(P - CVu) &= CF \end{aligned}$$

$P - CVu$ = Contribución unitaria del beneficio

- Punto muerto, en cantidad = $CF / (P - CVu)$ = Costes fijos / Contribución unitaria.

- Punto muerto, en pesetas = $CF / \text{Margen de contribución}$

$$\text{Ingresos en PM (punto muerto en €)} = CF / RCV \text{ en €}$$

$$\text{Ingresos en PM (punto muerto en €, con objetivo de B°)} = CF + \text{Objetivo de Beneficio} / RCV \text{ (en €)}$$

$$\text{Días para PM} = (365 * PM) / \text{Ventas}$$

En caso de que la empresa solo comercialice un producto, se puede calcular el punto muerto en unidades. Esto es posible, ya que todos los costes fijos se asignan al mismo producto.

$$PM \text{ en unidades} = CF / MB \text{ unitario}$$

Ejercicio de PM: Un empresa dedicada a la distribución recibe dos ofertas de dos nuevos fabricantes para distribuir dos nuevos productos que completarían su porfolio comercial.

La información de los dos nuevos productos la tienen en la siguiente tabla:

	PA	PB
PVP	33,81	67,16
Precio de compra	23,59	47,03
Otros costes variables	1,65	3,31

Con esta información el área de Mk estima que el mercado para el primer año del producto A será de 14.000 unidades y el del B 70.000 unidades. Costes fijos que soporta la empresa son 118.000 €. Con esta información se debe aconsejar a la dirección general qué producto elegir.

Lo que calcula el área de Mk es el potencial de mercado de cada uno de los productos basándose en el cálculo del punto muerto, para lo que se realizan los cálculos correspondientes y se elabora una tabla con el margen bruto y el Rcv:

	PA	PB
PVP	33,81	67,16
Precio de compra	23,59	47,03
Otros costes variables	1,65	3,31
Coste variable unitario	25,24	50,34
MB unitario	8,57	16,82
Rcv	25,35%	25,04%

A continuación se realiza el calculo del PM en unidades:

PM en unidades PA: $\text{Costes Fijos} / \text{Rcv de PA} = 118.000 / 8,57 = 13.816$ unidades
 PM en unidades PB: $\text{Costes Fijos} / \text{Rcv de PB} = 118.000 / 16,82 = 7.040$ unidades

Y en euros:

PM en euros PA: $\text{Costes Fijos} / \text{Rcv de PA} = 118.000 / 0,2534 = 467.106,65$ €
 PM en euros PB: $\text{Costes Fijos} / \text{Rcv de PB} = 118.000 / 0,2504 = 472.755,29$ €

	PA	PB
PVP	33,81	67,16
Precio de compra	23,59	47,03
Otros costes variables	1,65	3,31
Coste variable unitario	25,24	50,34
MB unitario	8,57	16,82
Rcv	25,35%	25,04%
PM en unidades	13.816	7.039
PM €	467.106,65	472.755,29

Finalmente se calcula el potencial del mercado en función del porcentaje sobre el PM:

	PA	PB
Capacidad potencial del mercado	14.000	70.000
PM en unidades	13.816	7.039
% del PM sobre potencial de mercado	98,68%	10,06%

Esto permite determinar que el producto aconsejable sería el producto B. Para el primer año la empresa necesitaría conquistar el 98,68% del mercado para alcanzar tan solo el punto muerto. Esto significa que para alcanzar beneficios necesitaría conquistar el 1,32% del mercado restante, lo que exigiría un considerable esfuerzo de Mk para tan pobres expectativas.

Sin embargo, para el producto B la empresa solo necesita conquistar el 10,06% del mercado para llegar al PM, y a partir de ahí comenzar a generar beneficios. Esto indica que la empresa tiene grandes posibilidades de beneficio, ya que a partir del PM se encuadra el 89,95% del mercado para dar beneficios.

8. Contribución a beneficio y aceptación de productos

Esta métrica se puede utilizar para comprobar el peso que tiene cada producto, línea o categoría en el beneficio total de la empresa. Es muy útil para, por ejemplo, ayudar a conocer qué productos son las vacas o los perros de la empresa. También ayuda a conocer qué líneas de producto son las más rentables y cuáles necesitan ser reforzadas o retiradas del mercado.

La métrica de contribución al beneficio de la categoría pretende descubrir qué categorías de producto son rentables y cuáles no, para ayudar a tomar medidas. Es recomendable aplicar esta métrica cada cierto tiempo para monitorizar el funcionamiento de la categoría, línea o producto, y disponer de tiempo para reaccionar.

$$\text{Contribución a B}^\circ \text{ de la categoría} = \text{Beneficio} / \text{Beneficio total de todas las categorías}$$

La métrica de contribución al beneficio de cada línea, pretende descubrir qué líneas de producto son rentables y cuáles no para ayudar a tomar medidas. Se debe comparar el beneficio de la línea con el beneficio de la categoría a la que pertenece. Hay empresas en las que existen más de una línea por categoría de producto.

$$\text{Contribución a B}^\circ \text{ de la línea} = \text{Beneficio de la línea} / \text{Beneficio o total de la categoría}$$

Se puede utilizar en el denominador el beneficio total, lo que permite situar el comportamiento de la línea dentro de la empresa.

$$\text{Contribución a B}^\circ \text{ de la línea} = \text{Beneficio de la línea} / \text{Beneficio total de la empresa}$$

La métrica de contribución al beneficio de cada producto pretende descubrir qué productos son rentables y cuáles no para ayudar a tomar medidas. Esto se puede realizar comparándolo con los productos de su misma línea.

$$\text{Contribución a B}^\circ \text{ del producto} = \text{Beneficio del producto} / \text{Beneficio total de la línea}$$

O se puede comparar con todos los productos que forman la cartera de productos de la empresa. Lo que da una visión más amplia.

$$\text{Contribución a B}^\circ \text{ del producto} = \text{Beneficio del producto} / \text{Beneficio total de la empresa}$$

Esta métrica se debe acompañar con un estudio de la situación del ciclo de vida del producto o la línea. No es lo mismo la contribución al beneficio de un producto recién lanzado que de un producto en la etapa de madurez o en la de declive.

- Etapa de introducción: es probable que durante esta etapa los beneficios serán inexistentes, y que los costes directos del marketing, derivados de introducir el producto en el mercado, como la publicidad y la promoción, sean elevados.
- Etapa de crecimiento: los beneficios deben ser elevados, y los costes del marketing habrán disminuido.
- Etapa de madurez: crecimiento lento de ventas y beneficios estables. Actividad de marketing de acción defensiva para protegerlo de la competencia.
- Etapa de declive: ventas a la baja y beneficios disminuyendo. Escasa actividad de marketing.

Si el producto está en la fase de introducción, se deberá tener en cuenta la estrategia de introducción marcada:

- Introducción rápida: consiste en lanzar un producto nuevo a un precio alto y con un elevado coste de promoción.
- Introducción lenta: consiste en lanzar un producto nuevo a un precio alto y con un coste de promoción bajo.
- Penetración rápida: consiste en lanzar un producto a precio bajo y con gran coste de promoción.
- Penetración lenta: consiste en lanzar un producto a precio bajo y con un coste de promoción bajo.

Si el producto está en la fase de crecimiento, se deberá tener en cuenta la estrategia marcada:

- Nuevos modelos: si la empresa está incrementando las líneas de productos con nuevos modelos del producto ya existente.
- Si se está introduciendo el producto en otros segmentos de mercado.
- Si se está incrementando la cobertura del mercado abriendo nuevos canales de distribución.
- Si se está cambiando la estrategia de comunicación para crear preferencia por el producto.
- Si se están reduciendo los precios para atraer segmentos sensibles al precio.

Si el producto está en la fase de madurez, se deberá tener en cuenta la estrategia marcada. Básicamente se tiene que tener en cuenta si la estrategia es la de ser una de las compañías que dominan ese mercado mediante una estrategia de conseguir beneficio a través del volumen sacrificando margen, o se opta por una estrategia de nicho, con volúmenes pequeños pero amplios márgenes.

Si el producto está en la fase de declive, estas estrategias básicamente son la de mantener o incrementar el volumen de la inversión en el producto para fortalecerlo o para que se disipen las incertidumbres del sector o segmento donde compite. O disminuir el nivel de inversión de forma ordenada abandonando segmentos y canales no rentables.

Grado de aceptación

Esta métrica mide el grado de aceptación que el mercado tiene de cada uno de los productos que comercializa la empresa. Es necesario delimitar un periodo de tiempo. Para un producto permite comprobar el grado de éxito de los productos nuevos lanzados al mercado en un periodo de tiempo determinado.

La interpretación del resultado de esta métrica dependerá de algunos factores a tener en cuenta. Dependiendo del sector, se debe ajustar el periodo de revisión de la métrica. Si el sector es sensible al lanzamiento de nuevos modelos, se ajustarán los periodos de revisión, como por ejemplo pasa con la telefonía móvil. Esta métrica puede ayudar a reforzar los recursos necesarios para el lanzamiento de un producto, o por el contrario puede ayudar a detectar productos ya obsoletos dentro del porfolio de productos de la empresa.

$$\text{Grado de aceptación del producto} = \frac{\text{Ventas de productos nuevos en el periodo}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$$

Esta misma métrica se puede calcular para ver los productos innovadores dentro de una línea de productos en un determinado periodo de tiempo.

$$\text{Grado de aceptación del producto dentro de una línea} = \frac{\text{Ventas de productos nuevos en la línea}}{\text{Ventas totales de la línea}}$$

Para una línea. Permite comprobar el grado de éxito del líneas nuevas completas de productos lanzados al mercado en un periodo de tiempo determinado. Se puede utilizar en sectores donde el lanzamiento de productos agrupados en líneas sea habitual. Por ejemplo, una nueva colección de libros en una editorial.

$$\text{Grado de aceptación de línea} = \frac{\text{Ventas de líneas nuevas en el periodo}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$$

Nota: No olvidar que una forma de ver la aceptación que el mercado tiene sobre uno de nuestros productos es la cuota de mercado de ese producto.

Ejemplo de contribución al beneficio y aceptación de nuevos productos:
La empresa Dispositivos Sonoros dispone de cuatro líneas de producto. El área de Mk necesita estudiar el comportamiento de cada una de estas líneas con el fin de apoyar la toma de decisiones acerca de la estrategia de producto a seguir. Para esto es necesario conocer cómo contribuye cada línea a generar beneficio para la empresa. El área de marketing elabora un cuadro para calcular la contribución de cada una de las líneas de producto y facilitar el análisis. Los beneficios se calculan, restando al MB los costes directos del marketing atribuidos a cada uno de los productos y líneas.

	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Total empresa
Ventas	2.270	5.000	9.000	750	17.020
Beneficios	1.370	3.000	9.000	-300	13.070
Contribución a ventas (ACEPTACIÓN)	13,34%	29,38%	52,88%	4,41%	100,00%
Contribución al Bº de la empresa	10,48%	22,95%	68,86%	-2,30%	100,00%

Las líneas 1 y 4 son las menos rentables y las que además menos contribuyen a las ventas de la empresa. Pero existe un problema en la línea 4, que es una línea que está aportando pérdidas a la empresa, contribuyendo con unas ventas escasas que representan el 4,41% de las ventas de la empresa y un beneficio negativo. Serán los productos de la línea cuatro los que tengan que ser analizados de forma más detallada.

Para analizar la línea 4 se analizan las contribuciones de los cuatro productos que la componen. Se analiza su contribución a las ventas, tanto en la línea de la que forman parte como de la empresa, y de la misma forma los beneficios que generan.

	PE	PF	PG	PH	Línea 4
Ventas	50	50	400	250	750
Beneficios	50	-100	500	-750	-300
Contribución a ventas en la línea (ACEPTACIÓN)	6,67%	6,67%	53,33%	33,33%	100,00%
Contribución al Bº de la línea	16,67%	-33,33%	166,67%	-250,00%	-100,00%
Contribución a ventas (ACEPTACIÓN)	0,29%	0,29%	2,35%	1,47%	4,41%
Contribución al Bº de la empresa	0,38%	-0,77%	3,83%	-5,74%	-2,30%

En la tabla de análisis puede verse de forma rápida cómo los productos PF y PH están penalizando de forma clara el resultado de la línea de productos y por supuesto el de la empresa. Lo primero que se debe tener en consideración es el ciclo de vida de estos productos y la estrategia tomada, ya que si es una línea de productos nuevos, que están en fase de introducción, puede que los resultados estén dentro de lo previsto, debido al esfuerzo de inversión en acciones de marketing que se debe realizar. Otra cosa será si es una línea de productos obsoletos, en la última fase de su ciclo de vida, y que probablemente haya que retirar.

El producto PH genera una enorme cantidad de pérdidas, lo que supone a su vez el 5,74% de contribución negativa al beneficio de la empresa. Las ventas parece que responden en comparación con los demás productos de la línea, suponiendo un 33,33% de las ventas de ésta. Lo que hay que estudiar es el beneficio que se espera que genere este producto para la empresa. Se analizan el MB y los costes directos de marketing para estudiar si compensa la gran inversión que se está realizando en marketing, como muestra la siguiente tabla.

PH	
Ventas	250
MB	225
Costes directos de Mk	975
Beneficios	-750

En este caso los costes directos de marketing se podrían mantener si la empresa tiene este producto como estratégico en su portfolio y si sus proyecciones de ventas pueden soportar estos costes directos.

El producto PF también es un producto que genera pérdidas, pero en menor medida que el producto PH, por lo que habrá que decidir si tiene oportunidades en el mercado o no, según la fase del ciclo de vida en donde se encuentre. Si

está en una fase de introducción, se debe analizar si la inversión realizada en acciones de marketing está dando los resultados esperados, de la misma forma a como se ha hecho con el producto PH.

9. Desarrollo de nuevos productos. Innovación

Monitorizar el grado de innovación en la empresa va a tener una mayor o menor importancia, dependiendo del sector en el que esta desarrolle su actividad. Hay sectores de actividad que van a exigir un mayor ritmo de innovación, como por ejemplo las empresas del sector de las nuevas tecnologías.

El grado de innovación debe ir en consonancia con la estrategia de la empresa y los ciclos previstos para el lanzamientos de nuevos productos. El área de Mk debe participar de forma activa en estos cálculos, debido al gran esfuerzo económico y de conocimiento que supone lanzar un nuevo producto al mercado. Estas métricas se deben analizar junto con las de aceptación, con el fin de monitorizar el resultado real en ventas del esfuerzo innovador de la empresa.

$\text{Desarrollo de nuevos productos (Innovación)} = \text{Productos nuevos} / \text{Cartera de productos}$

Esta métrica se puede aplicar también al desarrollo de líneas y de categorías completas de producto.

$\text{Desarrollo de nuevas líneas (Innovación)} = \text{Líneas nuevas} / \text{líneas existentes}$

$\text{Desarrollo de nuevas categorías (Innovación)} = \text{Categorías nuevas} / \text{Cartera de productos}$

Por sí sola esta métrica puede ser engañosa. Debe acompañarse de un análisis de la situación de la categoría. Esto más bien es un comentario de análisis a la contribución al beneficio de la línea: si está en fase de madurez, introducción o declive.

Ejemplo de desarrollo de nuevos productos: La compañía Novedades Animadas se ha embarcado en una campaña de lanzamiento de nuevos productos en los próximos cinco años, en los que piensa lanzar 30 nuevos productos, con los que se espera tener un grado de innovación medio de seis novedades anuales. Marketing estima que además se deberán reestructurar tres líneas de productos y se podrán crear dos nuevas categorías con las novedades lanzadas al mercado.

Para monitorizar el desarrollo de la estrategia de lanzamientos, el área de marketing de la compañía realiza anualmente un análisis del grado de innovación de la empresa.

Este año 2010 va a comparar la innovación realizada con el año anterior. La compañía el año 2008 comercializó 90 productos diferentes, de los que 8 fueron considerados nuevos productos. En 2009 se creó una nueva categoría para uno de sus productos novedosos y una nueva línea de productos, reagrupando productos de cartera con alguna novedad. Se lanzaron al mercado 4 nuevos productos.

El área de marketing calcula las diferentes métricas de innovación y como resultado prepara un cuadro para facilitar el análisis.

Cálculo del grado de innovación en productos:

$$\begin{aligned} \text{Innovación en productos 2008} &= 8 / 82 = 9,76\% \\ \text{Innovación en productos 2009 (Innovación)} &= 4 / 90 = 4,44\% \end{aligned}$$

Cálculo del grado de innovación en líneas:

$$\begin{aligned} \text{Innovación en líneas 2008} &= 0 / 10 = 0\% \\ \text{Innovación en líneas 2009} &= 1 / 10 = 10\% \end{aligned}$$

Cálculo del grado de innovación en categorías:

$$\begin{aligned} \text{Innovación en categorías 2008} &= 0 / 3 = 0\% \\ \text{Innovación en categorías 2009} &= 1 / 3 = 33\% \end{aligned}$$

	Año 2008		Año 2009	
	Unidades	Ventas	Unidades	Ventas
Cartera de productos	82	20.000	90	27.000
Nuevos productos	8	4.000	4	3.000
Total	90	24.000	94	30.000
Líneas	10		10	
Categorías	3		3	
Nueva líneas	0		1	
Nuevas categorías	0		1	
Innovación en producto	9,76%		4,44%	
Innovación en líneas	0,00%		10,00%	
Innovación en categorías	0,00%		33,33%	

De los cálculos del grado de innovación se puede apreciar que la empresa está cumpliendo su programa de innovación, con una innovación en productos del 7,1% de media en los dos últimos años, con lo que se está acelerando el lanzamiento de novedades previsto.

Si el ritmo de lanzamiento de novedades es más alto del previsto, el área de Mk puede tener graves problemas presupuestarios, ya que por lo general el lanzamiento de un nuevo producto requiere de un gran esfuerzo en diversas actividades de mk, como por ejemplo la publicidad. Se ha creado una nueva línea de negocio promovida por las novedades y una nueva categoría de producto, también con un nuevo producto, manteniendo así el ritmo previsto en cuanto a novedades de líneas y categorías.

10. Crecimiento anual

El objetivo de esta métrica es medir el crecimiento de la compañía. Existen dos medidas de crecimiento que son utilizadas comúnmente:

- Porcentaje de crecimiento anual.
- Porcentaje de crecimiento anual compuesto.

Porcentaje de crecimiento anual

Esta métrica mide el crecimiento en relación al año anterior.

$$\text{Crecimiento anual} = (\text{Ingresos año } t - \text{Ingresos año } t-1) / \text{Ingresos año } t-1$$

Esta métrica también se puede utilizar teniendo en cuenta si se han realizado cambios en las estructuras de ventas, por ejemplo incrementando el número de puntos de venta, o el de vendedores, para no alterar su resultado.

Existe otra forma de medir el crecimiento en función de los cambios realizados en las estructuras de ventas (incremento o decremento del número de puntos de venta, o el de vendedores.) Este método se puede utilizar para medir el crecimiento anual descontando los puntos de venta que no existían, y por lo tanto que no generaban venta en el año 1. Realizar este cálculo es muy útil para ofrecer datos de crecimiento coherentes desagregando esos puntos de venta nuevos. Se puede utilizar de la misma forma para descontar incrementos en la fuerza de ventas.

Crecimiento anual desagregado = (Ventas de los puntos de venta activos en el año t - Ventas de los puntos de venta activos en el año t-1) / Ventas de los puntos de venta activos en el año t-1

Ejemplo de crecimiento anual: En el año 2009 la compañía Tiendas Reunidas dispone de cinco tiendas que ha ido abriendo desde el año 2003, en una apuesta clara por la expansión de su negocio. Este año 2009 necesita conocer el crecimiento anual conseguido con respecto al año pasado. Este año ha obtenido unas ventas de 762.000 euros y el año anterior obtuvo unas ventas de 545.000 euros.

$$\text{Crecimiento anual} = (762.000 - 545.000) / 545.000 = 39,82\%$$

A continuación, y debido a la apertura de su última tienda, que se realizó en el año 2006, necesita conocer el crecimiento desagregando el crecimiento obtenido por su última apertura, con el fin de conocer y analizar el resultado si no se hubiera abierto el nuevo punto de venta. Para ello el área de marketing prepara una tabla con las ventas por tienda y calcula por separado las ventas con la nueva tienda y sin ella.

Tienda	Año de apertura	Ventas 2008	Ventas 2009
A	2003	100	102
B	2003	150	130
C	2006	120	150
D	2008	175	180
E	2009	0	200
Total		545	762
Total 2008		545	562
Crecimiento	39,82%		

A continuación calcula el crecimiento sin contar los ingresos debidos a la última tienda abierta.

$$\text{Crecimiento anual desagregado} = (562.000 - 545.000) / 545.000 = 3,12\%$$

Crecimiento	39,82%
Crecimiento desagregad	3,12%

Como puede verse, el crecimiento sin contar la última apertura hubiera sido de tan solo el 3,12%, lo que indica que la nueva apertura ha sido un gran éxito, ayudando a revitalizar las ventas. Por otro lado se debería iniciar una investigación para profundizar más en el resultado tan espectacular de esa tienda, que en su primer año de funcionamiento soporta el 26,25% de las ventas de la empresa.

11. Clientes por producto

Permite conocer qué porcentaje de clientes compran nuestros productos. Esta métrica es útil para estructurar carteras de clientes y encontrar posibilidades de venta. Esta métrica se puede utilizar como pilar fundamental para la clasificación de clientes ABC.

Clientes por producto = Clientes que compran el producto / N° total de clientes

Esto además ayuda a implementar estrategias de penetración, ya que ayuda a conocer qué clientes compran, la cuantía y la frecuencia de compra y qué productos compran.

Ejemplo de clientes por producto: La empresa Productos Mágicos comercializa cinco productos de consumo masivo y necesita conocer qué productos de su cartera son los que más clientes tienen, para así concentrar sus estrategias de Mk en estos productos.

Al comercializar productos de consumo masivo, la compañía realiza una estimación del volumen de clientes en función de la frecuencia de uso de sus productos, con lo que puede generar la siguiente tabla para calcular los clientes por producto.

Productos	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Consumo medio mensual	Consumo medio anual	Clientes anuales	Clientes por producto
PA	15.000.000	2,5	6.000.000	2	24	250.000	6,97%
PB	20.000.000	1,7	11.764.706	2	24	490.196	13,67%
PC	19.000.000	3,5	5.428.571	0,67	8	678.571	18,93%
PD	2.000.000	0,5	4.000.000	0,25	3	1.333.333	37,19%
PE	1.200.000	0,4	3.000.000	0,3	3,6	833.333	23,24%
	57.200.000					Total 3.585.434	100,00%

Como se puede observar, los productos PC, PD y PE son los que compra el 79% de nuestros clientes, por lo que a priori podrían ser los más interesantes de

apoyar con acciones de marketing. Pero la perspectiva cambia si ahora observamos la ventas de los productos.

Productos	Ventas	Ventas en %	Precio unitario	Unidades anuales	Consumo medio mensual unidades	Consumo medio anual unidades	Clientes anuales	Clientes por producto
PA	15.000.000	26,22%	2,5	6.000.000	2	24	250.000	6,97%
PB	20.000.000	34,97%	1,7	11.764.706	2	24	490.196	13,67%
PC	19.000.000	33,22%	3,5	5.428.571	0,67	8	678.571	18,93%
PD	2.000.000	3,50%	0,5	4.000.000	0,25	3	1.333.333	37,19%
PE	1.200.000	2,10%	0,4	3.000.000	0,3	3,6	833.333	23,24%
Total	57.200.000						3.585.434	100,00%

Si estudiamos las ventas, y por lo tanto los ingresos, podemos observar cómo son los productos PA, PB y PC, los que generan el 94% de las ventas, quedando ventas muy residuales en los productos PD y PE. Estos análisis sobre productos se pueden realizar utilizando la técnica de análisis ABC.

El análisis ABC es una técnica que permite determinar cuáles son los elementos más importantes para la empresa (clientes, productos, proveedores...). Se utiliza para hacer una clasificación, dependiendo del volumen de transacciones en términos de cantidad, valor monetario o similar.

Permite clasificar de una manera objetiva cuáles son aquellos elementos (clientes, productos, proveedores, servicios) a los cuales la empresa debe prestar mayor atención.

Se puede aplicar a:

- Clientes: por nivel de facturación, de morosidad, etc.
- Productos: más vendidos, por márgenes, por rotación, etc.

Para una clasificación de clientes, el volumen de ventas realizado puede ser una buena forma de hacer la clasificación ABC.

12. Precio relativo

Precio relativo es el valor de un bien o servicio respecto al valor de otros bienes y servicios. Es la relación entre el precio en dinero de un bien y el nivel general de precios.

El precio relativo es sencillo de medir. Mide la cuota de mercado en valor entre la cuota de mercado en volumen. Se deben medir periodos cortos de tiempo.

po para poder comparar precios con los competidores. Si la calidad percibida y el precio no coinciden, existe un problema. Sobre todo si la calidad percibida es inferior al precio. Es un indicador muy importante que afecta de forma directa a los indicadores asociados al beneficio y al margen del producto, como el ratio CV o los ratios de contribución al beneficio.

Existen varias formas de calcular el precio relativo:

- Precio relativo tomando como base varios competidores o precio a mercado.
- Precio relativo tomando como base cada competidor o precio a competidor.
- Precio relativo tomando como base la cuota de mercado o precio a cuota.

Precio relativo a mercado

El precio a mercado es el precio del producto con respecto al precio de los productos que compiten directamente con él. Permite conocer el posicionamiento de precio de un producto con respecto a su competencia directa en la categoría o segmento de mercado en el que compete.

$$\text{Precio a mercado} = (\text{Precio del producto} - \text{Precio medio}) / \text{Precio medio}$$

Ejemplo de precio a mercado: Una empresa ha identificado cuatro productos que compiten directamente con su producto NP. El área de marketing realiza periódicamente un estudio de precio para analizar si el precio de su producto NP está en línea con la media del mercado. El precio de NP es de 135 €.

Para realizar un análisis de precios de productos competidores, se crea una tabla de precios y se calcula el precio a mercado de cada producto de la competencia y el precio medio.

Una vez calculado el precio medio se calcula el precio a mercado del producto NP.

$$\text{Precio a mercado} = (135 - 116,17) / 116,17 = 16,21\%$$

Productos	Precios	Precio a mercado
XA	120	3,29%
XB	125	7,60%
XD	95	-18,23%
XE	110	-5,31%
NP	135	16,21%
Precio medio	116,17	

El producto NP resulta un 16,21% más caro que el precio medio de sus competidores. Que el mercado pueda soportar esta diferencia de precio va a depender básicamente del grado de diferenciación que el mercado aprecie en el producto NP. Si el grado de diferenciación es suficiente, el sobreprecio no será una de las principales variables a considerar en el momento de la compra. Se puede terminar el análisis calculando el precio relativo de NP en función de los precios de cada uno de sus competidores, como se verá en el siguiente apartado.

Precio relativo a competidor

Precio relativo tomando como base cada competidor. Esto permite realizar una comparación producto por producto.

$$\text{Precio relativo} = (\text{Precio de nuestro producto} - \text{Precio de competidor}) / \text{Precio de competidor}$$

Continuando con el ejemplo anterior, se añade a la tabla una columna para permitir el cálculo del precio a competidor, con el fin de analizar la diferencia de precios existente.

Productos	Precios	Precio a mercado	Precio a competidor
XA	120	3,29%	12,50%
XB	125	7,60%	8,00%
XD	95	-18,23%	42,11%
XE	110	-5,31%	22,73%
NP	135	16,21%	0,00%
Precio medio	116,17		

En este cuadro se aprecia con mayor detalle cómo el precio de NP es superior al de cualquier otro producto competidor, por lo que sería conveniente realizar un análisis en profundidad, tanto de las características de los productos de la competencia como del precio del propio NP.

Precio relativo a cuota

Precio relativo tomando como base la cuota de mercado. Esto requiere conocer las cuotas de mercado de la competencia y sus precios. Esta forma de cálculo permite relacionar la cuota de mercado de los diferentes productos que compiten en un mercado con sus precios. La cuota de mercado se puede calcular en función de diversas variables. Por ejemplo, se puede calcular como:

- Cuota de mercado como porcentaje de las ventas.
- Cuota de mercado como porcentaje de la distribución.

$$\text{Precio relativo a cuota} = (\text{Precio de nuestro producto} - \text{Precio promedio-cuota}) / \text{Precio promedio-cuota} = \%$$

Ejemplo de precio relativo a cuota de ventas y distribución: Continuando con el ejemplo anterior, la empresa va a calcular el precio relativo en función de los porcentajes de ventas que tiene cada producto de la competencia.

Para calcular el precio relativo, primero se debe calcular el precio promedio en función de la cuota de ventas.

Productos	Precios	Ventas: Cuota de mercado
XA	120	30,00%
XB	125	5,00%
XD	95	40,00%
XE	110	10,00%
NP	135	15,00%

$$\text{Precio promedio} = (120*30\%)+(125*5\%)+(95*40\%)+(110*10\%)+(135*15\%) = 111,5$$

Una vez calculado el precio promedio en función de las ventas de cada producto, se calcula la métrica.

$$\text{Precio relativo a cuota de ventas} = (135 - 111,5) / 111,5 = 21,08\%$$

Otra forma de realizar los cálculos del precio relativo es utilizar la cuota de distribución. Suponiendo que el canal de distribución de estos productos esté compuesto por 250 puntos de venta, la siguiente tabla muestra cómo están distribuidos los diferentes productos.

Productos	Precios	Puntos de venta cubiertos	Puntos de venta cubiertos %
XA	120	100	40,00%
XB	125	200	80,00%
XD	95	150	60,00%
XE	110	230	92,00%
NP	135	175	70,00%
		Total	342,00%

$$\text{Precio promedio} = ((120 * 40\%) + (125 * 80\%) + (95 * 60\%) + (110 * 92\%) + (135 * 70\%)) / 342 = 117,16$$

$$\text{Precio relativo a cuota de distribución} = (135 - 117,16) / 117,16 = 15,22\%$$

El precio relativo en función de la cuota de distribución del producto NP es un 15,22% superior a la media del mercado, teniendo en cuenta la cobertura de la distribución de los productos competidores. Esto da cierto margen para incrementar la cobertura de la distribución del producto, actualmente en un 70%, lo que va a permitir mantener su precio, reduciendo su precio relativo. Es decir, que incrementando los puntos de venta del producto, se puede reducir su precio relativo manteniendo su precio a mercado.

13. Test de producto

Los test de producto permiten realizar previsiones de ventas. Permiten establecer proyecciones sobre cuántos consumidores probarán el nuevo producto y con qué frecuencia repetirán compra. Esto permitirá ajustar las estrategias y presupuestos de marketing asignados al lanzamiento del producto y su mantenimiento en el mercado.

Las proyecciones realizadas a partir de los sondeos realizados a clientes son especialmente utilizados en las primeras fases del desarrollo de un producto. Permiten fijar el tiempo para el lanzamiento de un producto y estimar los costes de éste. Sumando los nuevos clientes y los clientes repetidores en un periodo determinado, se puede establecer una previsión de la penetración del producto en ese mercado.

Los ratios de prueba son a menudo estimados en base a encuestas realizadas a consumidores potenciales. De forma general se establece un test basado en cinco posibles respuestas:

- Definitivamente compraría.
- Probablemente compraría.
- No sabe.
- Probablemente no compraría.
- Definitivamente no compraría.

Como este tipo de respuestas no son más que intenciones, lo que se debe hacer es ajustarlas. Estos ajustes se realizan elaborando un ratio de ajuste basado en el volumen de los posibles clientes, el conocimiento sobre el producto y su distribución.

$$\text{Test de producto} = \text{Probadores iniciales en el periodo} / \text{Mercado en personas} = \%$$

Derivada de esta métrica, se pueden calcular:

$$\text{Probadores iniciales en el periodo} = \text{Ratio de prueba} * \text{Mercado en personas}$$

13.1. Ajustes al test de producto

Existen una serie de ajustes que se deben realizar a los test de producto. En este apartado se describen y se explica cómo utilizarlos.

$$\text{Ratio de prueba ajustado} = \text{Ajuste de volumen (\%)} * \text{Ajuste de conocimiento (\%)} * \text{Ajuste de distribución (\%)}$$

Ajuste de volumen

Los especialistas en técnicas de estudio de mercados estiman que el 80% de las personas que declaran una intención de compra definitiva (definitivamente compraría), comprarán el producto si lo encuentran, y el 30% de las personas que declaran una intención de compra positiva (probablemente compraría), actuarán de la misma forma. Estos porcentajes pueden variar en función de los datos históricos de los que dispongan en cada sector de actividad donde se desenvuelve la compañía.

Ajuste de conocimiento

Los modelos de proyección de ventas incluyen un ajuste sobre el grado de conocimiento del producto en el mercado al que va dirigido. La falta de conocimiento reduce el ratio de prueba del producto porque excluye a clientes potenciales que probarían el producto si lo conocieran, si tuvieran información sobre él. Si el conocimiento del producto fuera del 100%, todos los clientes potenciales conocerían el producto, tendrían información sobre él, y no se perderían ventas potenciales por desconocimiento o desinformación. También es muy impor-

tante el grado de conocimiento de la marca o de la empresa, que siempre apoyará el lanzamiento de un nuevo modelo o producto.

Ajuste de distribución

Es otro de los ajustes que se deben realizar en el test de producto. Es un ajuste que se utiliza muy a menudo debido a la relativa facilidad para calcularlo. Este ajuste contabiliza la disponibilidad estimada del nuevo producto en función de los clientes que comprarían definitivamente el producto pero que sería poco probable encontrarlo de forma sencilla. Para realizar este cálculo de ajuste las empresas utilizan la métrica de disponibilidad en base a las ventas explicada en el capítulo 4.

$$\text{Disponibilidad en base a las ventas} = \frac{\text{Ventas en puntos de venta que tienen la marca o producto}}{\text{Ventas en el canal}}$$

Volumen de repetición

Calcular el volumen de repetición permite conocer qué parte de las personas que han probado el producto repetirán su decisión de compra. Habitualmente los ratios de repetición iniciales están por debajo de los ratios de repetición subsiguientes, una vez que el producto está asentado en el mercado.

$$\text{Clientes que repiten} = \text{Probadores iniciales en el periodo} * \text{Tasa de repetición}$$

Para calcular el volumen de clientes que repiten se tiene en cuenta a los repitidores ocasionales y el volumen de repetición por cliente.

$$\text{Volumen de la repetición} = \text{Probadores iniciales en el periodo} * \text{Tasa de repetición} * \text{Volumen de repetición por cliente} * \text{Ocasiones de compra}$$

Volumen total de ventas

El volumen total de las ventas será la suma del volumen de prueba y del volumen de las unidades que son vendidas como repetición de los consumidores.

$$\text{Volumen total de ventas} = \text{Volumen de la repetición} + \text{Volumen de prueba}$$

Ejercicio test de producto: Un grupo editorial de revistas va a lanzar una nueva cabecera mensual especializada en geografía, medio ambiente y naturaleza. Está orientada a un mercado potencial formado por una población de 1.000.000 de personas como mercado objetivo. El grupo editorial espera comercializar el producto a través del canal de kiosco, y lanza una oferta especial de suscripción para el primer año utilizando el canal de venta directa. La cabecera es una licencia de una reconocida revista de alcance mundial, con una fuerte imagen de marca.

Se establece un test para conocer el mercado objetivo con más profundidad. El test de producto arroja esta tabla de respuestas por parte de los consumidores:

Respuesta de los consumidores

	% de respuesta
Definitivamente compraría	22,00%
Probablemente compraría	45,00%
No sabe	15,00%
Probablemente no compraría	10,00%
Definitivamente no compraría	8,00%
Total	100,00%

Sobre la tabla de respuestas de los consumidores, el equipo de marketing realiza la serie de ajustes de volumen, conocimiento y distribución.

$$\text{Ratio de prueba ajustado} = \text{Ajuste de volumen (\%)} * \text{Ajuste de conocimiento (\%)} * \text{Ajuste de distribución (\%)}$$

Ajuste de volumen: En el sector de los medios de comunicación se estima que los porcentajes de ajuste son que un 80% de las personas que definitivamente comprarían el producto, y que un 30% de las personas que probablemente lo comprarían, lo compran. Por lo tanto se aplica el ajuste.

$$\begin{aligned} \text{Ajuste de volumen} &= (22\% \text{ de definitivos} * 80\%) + (45\% \text{ de definitivos} * 30\%) \\ &= 31,10\% \end{aligned}$$

Esto quiere decir que el 31,10% del mercado está expectante para probar el producto si se comercializa.

$$\text{Ratio de prueba ajustado} = 31,10\% * \text{Ajuste de conocimiento (\%)} * \text{Ajuste de distribución (\%)}$$

Ajuste de conocimiento: Los responsables de Mk saben que el grado de conocimiento de la cabecera es del 70% del mercado potencial, debido a los estudios de mercado realizados por la editora internacional, y por los realizados a nivel local por parte del grupo editorial local. El importante presupuesto en publicidad y promoción hace que el porcentaje sea tan elevado.

$$\text{Ratio de prueba ajustado} = 31,10\% * 70\% * \text{Ajuste de distribución (\%)}$$

Ajuste de distribución: El grupo editorial mantiene una gran estructura de distribución, tanto propia como a través de distribuidores locales. Mediante sus métricas de distribución de amplitud, cobertura y cuota del canal conoce que la disponibilidad en base a las ventas es del 75%. Por lo tanto, con toda la información disponible, se calcula que el ratio de ajuste es del 16,33%.

$$\text{Ratio de prueba ajustado} = 31,10\% * 70\% * 75\% = 16,33\%$$

Por otra parte el mercado potencial de la cabecera se estima en 1.000.000 personas. Por lo tanto, la población de prueba se puede calcular aplicando la métrica de probadores iniciales.

$$\text{Probadores iniciales en el periodo} = \text{Ratio de prueba ajustado} * \text{Mercado en personas}$$

$$\text{Probadores iniciales en el periodo} = 16,33\% * 1.000.000 = 163.275 \text{ probadores}$$

Suponiendo que cada persona compre un producto durante el periodo de prueba, el volumen de producto se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Volumen de prueba} = \text{Mercado potencial} * \text{Ratio de prueba ajustado} * \text{Unidades por compra}$$

$$\text{Volumen de prueba} = 1.000.000 * 16,33\% * 1 = 163.275 \text{ unidades}$$

A continuación se puede calcular el porcentaje de mercado que probará el nuevo producto aplicando la métrica de test de producto.

$$\text{Test de producto} = \text{Probadores iniciales en el periodo} / \text{Mercado en personas} = \%$$

$$\text{Test de producto} = 163.275 \text{ probadores} / 1.000.000 = 16,33\%$$

Esto quiere decir que el 16,33% del mercado probará el producto si fuera lanzado por el canal previsto y apoyado con la suficiente inversión en publicidad y promoción. Finalmente se puede elaborar un cuadro resumen con todos los cálculos realizados.

	Ajuste de sector (volumen)
Definitivamente compraría	80%
Probablemente compraría	30%

	% de respuesta
Definitivamente compraría	22,00%
Probablemente compraría	45,00%
No sabe	15,00%
Probablemente no compraría	10,00%
Definitivamente no compraría	8,00%
Total	100,00%
Ajuste de volumen	31,10%
Conocimiento del producto	70,00%
Distribución del producto	75,00%
Ratio de ajuste	16,33%
Mercado potencial en personas	1.000.000
Probadores iniciales en el periodo	163.275
Unidades de compra en la prueba	1
Volumen de prueba	163.275
Test de producto	16,33%

Ejemplo de repetición de producto y volumen total de ventas: La compañía editorial necesita estimar además cuál va a ser la tasa de repetición, es decir, cuántos de los clientes que han probado el producto repetirán su compra. Los estudios de mercado y la experiencia previa en otros países hacen que el equipo de marketing estime que la tasa de repetición durante el primer año esté en torno al 12%. Por lo tanto, aplicando la métrica de repetición del cliente, obtenemos que repetirán su compra durante el primer año 19.593 clientes.

Cientes que repiten = Probadores iniciales en el periodo * Tasa de repetición

Cientes que repiten = 163.275 * 12% = 19.593 clientes

Repetición

Probadores iniciales en el periodo	163.275
Tasa de repetición	12,00%
Cientes que repiten	19.593

Así mismo se espera que exista un porcentaje de compradores ocasionales, que compren la revista llamados por algún tema de portada de especial interés. Se estima que existirán al menos cuatro ocasiones de compra al año y que cada cliente se llevará un ejemplar.

Volumen de la repetición = Probadores iniciales en el periodo * Tasa de repetición
* Volumen de repetición por cliente * Ocasiones de compra

$$\text{Volumen de la repetición} = 163.275 * 12\% * 4 * 1 = 78.372$$

Finalmente se puede elaborar un cuadro resumen con todos los cálculos realizados para el volumen de la repetición.

Probadores iniciales en el periodo	163.275
Tasa de repetición	12,00%
Cientes que repiten	19.593
Volumen de repetición por cliente	1
Ocasiones de compra	4
Volumen de la repetición	78.372

Por último se calcula el volumen total de ventas:

Volumen total de ventas = Volumen de la repetición + Volumen de prueba

$$\text{Volumen total de ventas} = 78.372 + 163.275 = 241.647 \text{ unidades}$$

La tabla resumen final queda como sigue:

	% de respuesta
Definitivamente compraría	22,00%
Probablemente compraría	45,00%
No sabe	15,00%
Probablemente no compraría	10,00%
Definitivamente no compraría	8,00%
Total	100,00%
Ajuste de volumen	31,10%
Conocimiento del producto	70,00%
Distribución del producto	75,00%
Ratio de ajuste	16,33%
Mercado potencial en personas	1.000.000
Probadores iniciales en el periodo	163.275
Unidades de compra en la prueba	1
Volumen de prueba	163.275
Test de producto	16,33%
Probadores iniciales en el periodo	163.275
Tasa de repetición	12,00%
Clientes que repiten	19.593
Volumen de repetición por cliente	1
Ocasiones de compra	4
Volumen de la repetición	78.372
Volumen total de ventas	241.647

14. Penetración del nuevo producto

La penetración futura de un producto puede ser estimada utilizando como base el tamaño de la población, la tasa de repetición y los probadores iniciales en un periodo determinado.

$$\text{Penetración } t = (\text{Penetración en } t-1 * \text{tasa de repetición } t) + \text{Probadores iniciales en el periodo}$$

Ejemplo de penetración de nuevo producto: La revista «Naturaleza» ofrece a sus suscriptores cada tres meses un número especial temático, que se puede adquirir aparte de la revista habitual. El área de Mk necesita conocer la penetración de la publicación especializada del segundo trimestre. Después de dos años de funcionamiento, el área de Mk ya conoce que el 60% de los suscriptores adquieren el primer especial anual, lo que supone 3.000 ejemplares. También se

sabe que el segundo número especial correspondiente al segundo trimestre lo adquieren únicamente 1.000 clientes.

$$\text{Penetración segundo trimestre} = (3000 * 60\%) + 1000 = 2.800 \text{ ejemplares}$$

15. Canibalización

El efecto de la canibalización se produce cuando un producto es considerado como similar a otro ya existente. Es decir, el nuevo producto no es percibido como un producto distinto. Esto genera un traslado de los compradores de los productos actuales al nuevo producto, sin aumentar las ventas totales.

La métrica de canibalización es una herramienta importante a la hora de diseñar estrategias de nuevos productos. La métrica de canibalización se calcula como un porcentaje de las ventas perdidas por los productos existentes entre las ventas generadas por los nuevos productos.

La canibalización puede darse entre productos de la misma empresa o entre productos de diferentes compañías que compiten por un mismo segmento de mercado.

$$\text{Canibalización} = \frac{\text{Ventas perdidas por productos existentes}}{\text{Ventas generadas por nuevos productos}}$$

Ejemplo de canibalización: Reproductores musicales es una compañía de reproductores MP3 superdimitutos. La compañía actualmente tiene en el mercado un reproductor, el Repro One, con 2 gigas de capacidad, en el cual entran aproximadamente 500 canciones. La cuenta de resultados del producto es la siguiente:

Repro One	
Precio de venta	50
Coste variable	20
Contribución (MB)	30
Ventas anuales unidades	10.000
Ventas	500.000
Coste variable	200.000
Contribución (MB)	300.000

El próximo año la dirección quiere desarrollar y comercializar el Repro Plus, un reproductor con el doble de capacidad (4Gb), manteniendo el mismo diseño que el utilizado por el Repro One. La cuenta de resultados previsional es la siguiente:

Repro Plus	
Precio de venta	60
Coste variable	25
Contribución (MB)	35
Ventas anuales unidades	15.000
Ventas	900.000
Coste variable	375.000
Contribución (MB)	525.000

De esto se deduce que si la cuenta previsional se cumpliera, y no existiera canibalización, la contribución total de los dos productos sería de 825.000 €.

El área de marketing ha corregido estos pronósticos, ya que un estudio de mercado y de precios ha detectado que al menos el 55% de los clientes potenciales de Repro One estarían dispuestos a pagar algo más por obtener el doble de capacidad. Para ver el impacto que tendría la comercialización del nuevo producto Repro Plus sobre el ya existente Repro One, el área de Mk ha calculado las ventas que perdería Repro One.

Aplicando la métrica de canibalización podemos obtener las unidades que dejaría de vender:

$$\text{Ventas perdidas por productos existentes} = \text{Canibalización} * \text{Ventas generadas por nuevos productos}$$

$$\text{Ventas perdidas por productos existentes} = 55\% * 15.000 = 8.250 \text{ unidades}$$

El producto Repro One perdería unas ventas de 8.250 unidades, de las 10.000 que vende en la actualidad, es decir, un 82,5% de sus ventas, debido a la canibalización provocada por la novedad.

Calculadas las ventas que va a perder Repro One, se recalcula su contribución para ver si es viable el plan:

$$\text{Contribución con canibalización} = 1.750 * 30 = 52.500 \text{ €}$$

Como se puede ver, la contribución pasa de 300.000 € a 52.500, es decir, se reduce hasta un 17,50%.

Repro One	
Precio de venta	50
Coste variable	20
Contribución (MB)	30
Ventas anuales unidades	10.000
Ventas	500.000
Coste variable	200.000
Contribución (MB)	300.000
Contribución total	825.000
Canibalización	55,00%
Ventas perdidas en unidades	8.250
Ventas con canibalización unidades	1.750
Contribución con canibalización (MB)	52.500

Una vez conocida la nueva contribución de Repro One, se recalcula la de toda la empresa, sumando ambas:

Repro One		Repro Plus	
Precio de venta	50	Precio de venta	60
Coste variable	20	Coste variable	25
Contribución (MB)	30	Contribución (MB)	35
Ventas anuales unidades	10.000	Ventas anuales unidades	15.000
Ventas	500.000	Ventas	900.000
Coste variable	200.000	Coste variable	375.000
Contribución (MB)	300.000	Contribución (MB)	525.000
Contribución total	825.000		
Canibalización	55,00%		
Ventas perdidas en unidades	8.250		
Ventas con canibalización unidades	1.750		
Contribución con canibalización (MB)	52.500		
Nueva Contribución total	577.500		

El resultado arroja un escenario mucho más negativo, con una contribución mucho menor que la anterior, en la que no se había calculado la canibalización del nuevo producto. En vista de los resultados, una posibilidad a estudiar es la

de incrementar el precio de venta de la novedad y volver a calcular la canibalización, de tal forma que se consiga ajustar un precio y un posicionamiento para el producto que impidan la canibalización excesiva de Repro One.

Capítulo 6

Métricas de publicidad y promoción

1. Impactos y GRP's.
2. Coste por GRP's.
3. Cuota de inversión o notoriedad.
4. Penetración del soporte.
5. Share of spending y Share of voice.
6. Eficiencia de RRPP.
7. Eficacia de la publicidad.
8. Promociones.
9. Notoriedad.
10. Eficacia de la publicidad.
11. Promociones.

1. Impactos y GRP's

Gross Rating Point (GRP) es una medida del impacto publicitario que cuantifica el esfuerzo publicitario en relación con un público objetivo determinado.

$$\text{GRP's} = (\text{Número de impactos} * 100) / \text{Público objetivo}$$

La rentabilidad también se puede medir mediante otros ratios relacionados con los GRP's. Las compañías deben analizar la relación que existe entre los impactos y las ventas, con el fin de desarrollar estrategias promocionales y publicitarias que permitan optimizar los recursos financieros.

$$\text{Coste por impacto} = \text{Tarifa} / \text{Número total de impactos}$$

El coste por millar (CPM) es el coste de alcanzar a cada 1.000 individuos. Indica la rentabilidad de una campaña o un medio, y resulta de la relación entre el presupuesto del medio con el número total de impactos.

$$\text{CPM} = \text{Tarifa (Coste)} * 1000 / \text{Audiencia (personas alcanzadas)}$$

$$\text{Coste por GRP} = \text{Tarifa o presupuesto} / \text{GRP}$$

Ejemplo de GRP: La compañía Refrescos Universales pretende dar a conocer una nueva bebida refrescante llamada Frescorefresco, para lo que han decidido realizar una planificación de medios. Para la planificación se han seleccionado los cuatro principales canales privados de TV. El presupuesto que tiene la compañía para dedicar al canal de comunicación televisiva es de 5.324.750 €.

El área de marketing necesita conocer el coste por impacto más barato y el número de GRP's conseguido si se utilizan estos cuatro medios de comunicación. El planificador de medios pasa al área de Mk una tabla con la siguiente información sobre los canales a estudiar:

Soporte	Audiencia bruta	Audiencia útil	Tarifa
Antena 3	500.000	300.000	6.200
Tele 5	600.000	400.000	6.500
Sexta	800.000	600.000	6.700
Cuatro	700.000	650.000	6.600

Lo primero que se calcula es el coste por millar de cada canal de TV.

$$\text{CPM A3} = 6.200 * 1.000 / 300.000 = 20,67 \text{ €}$$

$$\text{CPM T5} = 6.500 * 1.000 / 400.000 = 16,25 \text{ €}$$

$$\text{CPM Sexta} = 6.700 * 1.000 / 600.000 = 11,17 \text{ €}$$

$$\text{CPM Cuatro} = 6.600 * 1.000 / 650.000 = 10,15 \text{ €}$$

Soporte	Audiencia bruta	Audiencia útil	Tarifa	Coste por millar (CPM)
Antena 3	500.000	300.000	6.200	20,67
Tele 5	600.000	400.000	6.500	16,25
Sexta	800.000	600.000	6.700	11,17
Cuatro	700.000	650.000	6.600	10,15

Por lo que se puede ver que tanto Sexta como Cuatro son las empresas más baratas.

Una vez conocido el coste por millar, se calculan los GRP's de cada una de las cadenas, y se calculan los GRP's resultantes de utilizar un mix de TV utilizando las cuatro. Se estiman las inserciones siguientes: A3: 2.000, T5: 3.000, Sexta: 4.300 y Cuatro: 5.000.

Para calcular los GRP's del mix de TV se multiplica la cobertura (%) por la frecuencia (inserciones) de cada uno de los componentes del mix. Los porcentajes de audiencia útil captada se definen en la siguiente tabla:

Soporte	Audiencia bruta	Audiencia útil	Tarifa	Coste por millar (CPM)	Inserciones	% audiencia útil captada
Antena 3	500.000	300.000	6.200	20,67	2.000	30,00%
Tele 5	600.000	400.000	6.500	16,25	3.000	40,00%
Sexta	800.000	600.000	6.700	11,17	4.300	55,00%
Cuatro	700.000	650.000	6.600	10,15	5.000	70,00%
Total	2.600.000	1.950.000				

$$\text{GRP's mix TV} = (2.000 * 30) + (3.000 * 40) + (4.300 * 55) + (5.000 * 70) = 7.665$$

Soporte	Audiencia bruta	Audiencia útil	Tarifa	Coste por millar (CPM)	Inserciones	% audiencia útil captada	GRP's
Antena 3	500.000	300.000	6.200	20,67	2.000	30,00%	600
Tele 5	600.000	400.000	6.500	16,25	3.000	40,00%	1.200
Sexta	800.000	600.000	6.700	11,17	4.300	55,00%	2.365
Cuatro	700.000	650.000	6.600	10,15	5.000	70,00%	3.500
Total	2.600.000	1.950.000					7.665

2. Coste por GRP's

Mide la rentabilidad de la campaña publicitaria en función del mercado. Es decir, mide la rentabilidad de la campaña publicitaria de un producto determinado en función de las realizadas para productos que compiten de forma directa.

$$\text{Coste por GRP's} = \text{Inversión en publicidad} / \text{GRP's}$$

Ejemplo de coste por GRP's: Una vez calculado el esfuerzo para la mix de TV, se calcula el coste por GRP. La compañía también conoce la inversión y los GRP's que están realizando los cuatro principales competidores de su producto, lo que permite realizar una comparación del esfuerzo presupuestario y el coste por GRP de cada competidor en la categoría.

Marca	GRP's	Inversión en publicidad	Coste por GRP
Piscola	5.000	1.300.000	260
Colacola	4.000	2.000.000	500
Limonfres	6.000	3.600.000	600
Naranfres	7.200	6.100.000	847
Frescorefresco	7.665	5.324.750	695
Total	29.865	18.324.750	614

Como puede verse, la media del mercado es 614, y Frescorefresco está en 695, lo que quiere decir que la rentabilidad de la campaña es inferior a las reali-

zadas por Limonares, Colacola y Píscola. Únicamente Naranfres está realizando una campaña menos rentable que nuestro producto.

3. Cuota de inversión o notoriedad

Es la inversión en publicidad en relación a la inversión que realiza la competencia. Permite tener una primera aproximación del esfuerzo inversor que se hace en el mercado de un producto determinado.

$$\text{Cuota de inversión o notoriedad} = \text{Inversión en publicidad} / \text{Inversión en publicidad del sector}$$

Ejemplo de cuota de inversión: Continuando con el ejemplo anterior, se calcula la cuota de inversión del producto.

$$\text{Cuota de inversión de Frescorefresco} = 5.324.750 / 18.324.750 = 0,29 * 100 = 29\%$$

Lo que quiere decir que nuestra compañía invierte el 29% de la publicidad que se realiza en el mercado de bebidas refrescantes.

4. Penetración del soporte

La penetración del soporte se calcula dividiendo la audiencia bruta entre la población objetivo.

$$\text{Penetración del soporte} = \text{Audiencia bruta} / \text{Población objetivo}$$

Ejemplo de penetración de soporte: Continuando con el ejemplo anterior se calcula la penetración de cada uno de los canales del mix de TV.

$$\text{Penetración A3} = 500.000 / 1.950.000 = 0,26$$

$$\text{Penetración T5} = 600.000 / 1.950.000 = 0,31$$

$$\text{Penetración Sexta} = 800.000 / 1.950.000 = 0,41$$

$$\text{Penetración Cuatro} = 700.000 / 1.950.000 = 0,36$$

SopORTE	Audiencia bruta	Audiencia útil	Penetración	Penetración %
Antena 3	500.000	300.000	0,26	25,64%
Tele 5	600.000	400.000	0,31	30,77%
Sexta	800.000	600.000	0,41	41,03%
Cuatro	700.000	650.000	0,36	35,90%
Total	2.600.000	1.950.000		

La mayor penetración corresponde a Sexta, con un 41% de la población objetiva expuesta al mensaje, seguida por Cuatro con un 35,90%.

5. Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV)

Share of spending es el porcentaje de inversión publicitaria que representa la campaña o el presupuesto publicitario de un producto respecto a la inversión total de su mercado.

Share of spending = inversión en publicidad de nuestro producto / inversión
de publicidad realizada en el mercado

Share of voice es el porcentaje de GRP's alcanzado por la campaña de un producto respecto al total de su mercado.

Share of voice = GRP's de la campaña de nuestro producto / GRP's de todos
los productos en el mercado

Ejemplo de Share of spending y Share of voice: Continuando con el ejemplo anterior, la compañía va a calcular el porcentaje de inversión con respecto a sus principales productos competidores y la inversión en publicidad que se hace en ellos.

La compañía conoce la inversión en publicidad que se hace en cada producto. Por lo tanto partiendo de estas cifras de inversión y del cálculo de los GRP's de cada producto competidor, se puede calcular el porcentaje de inversión (SOS) y el porcentaje de GRP's (SOV).

Marca	GRPs	Inversión en publicidad
Piscola	5.000	1.300.000
Colacola	4.000	2.000.000
Limonfres	6.000	3.600.000
Naranfres	7.200	6.100.000
Frescorefresco	7.665	5.324.750
Total	29.865	18.324.750

Share of spending Piscola = $1.300.000 / 18.324.750 = 7,09\%$

Share of spending Colacola = $2.000.000 / 18.324.750 = 10,91\%$

Share of spending Limonfres = $3.600.000 / 18.324.750 = 19,65\%$

Share of spending Naranfres = $6.100.000 / 18.324.750 = 33,29\%$

Share of spending Frescorefresco = $5.324.750 / 18.324.750 = 29,06\%$

A continuación se calcula el SOV:

Share of s voice Piscola = $5.000 / 29.865 = 16,74\%$

Share of voice Colacola = $4.000 / 29.865 = 13,39\%$

Share of voice Limonfres = $6.000 / 29.865 = 20,09\%$

Share of voice Naranfres = $7.200 / 29.865 = 24,11\%$

Share of voice Frescorefresco = $7.665 / 29.865 = 25,67\%$

Por último se calculan los índices que indiquen la rentabilidad en relación a la competencia. Estos índices se calculan relacionando el SOS y el SOV. Esto sirve para conocer quién está comprando más caro que la media del mercado. Un índice superior a 100 indica que se está comprando más caro, y un índice por debajo de 100 indica que se está comprando más barato.

Índice = Share of spending / Share of voice = %

Marca	Share of spending	Share of Voice	Índice
Piscola	7,09%	16,74%	42,37%
Colacola	10,91%	13,39%	81,49%
Limonfres	19,65%	20,09%	97,79%
Naranfres	33,29%	24,11%	138,08%
Frescorefresco	29,06%	25,67%	113,22%

En este caso, está claro que Naranfres es el producto que más está pagando por su publicidad, seguido de Frescorefresco. En el caso de Frescorefresco puede estar justificado, ya que es un producto que está en fase de introducción, y tampoco está demasiado por encima de la media.

6. Eficiencia de RRPP

Se estima que el 75% de los gerentes y responsables de empresas destinan entre un 10% y un 50% de su tiempo a las relaciones públicas. No todas las compañías evalúan la efectividad de esas acciones, se estima que lo hace el 30%. La forma de evaluar esta actividad consiste en basarse en las apariciones en medios logradas como consecuencia de estas acciones. Otra forma complementaria de medir es la asistencia a eventos organizados por la empresa.

$$\text{Eficiencia de RRPP} = \text{Reseñas obtenidas} / \text{Reseñas objetivo (potenciales)}$$

7. Eficacia de la publicidad

La eficacia de la publicidad se puede medir comparando la cuota de mercado del producto con la cuota de inversión respecto a la competencia, es decir, el Share of Spending (SOS).

$$\text{Eficacia de la publicidad} = \text{Cuota de mercado} / \text{Cuota de inversión con respecto a la competencia}$$

Ejemplo de eficacia de la publicidad: El producto A tiene una cuota de mercado relativa del 10% y un SOS del 29%. El área de Mk necesita conocer de forma aproximada la eficacia de la publicidad realizada durante el último año.

$$\text{Eficacia de la publicidad} = 10\% / 29\% = 34,4\%$$

Este porcentaje será más positivo o negativo en función de los porcentajes que maneje la competencia del producto y los que maneje la propia empresa para sus demás productos como parte de su estrategia y sus presupuestos.

8. Promociones

El objetivo de la promoción de ventas es estimular el consumo de un producto. Las herramientas de la promoción varían según los objetivos que se busquen. Una muestra gratuita estimula la prueba de producto, y un incentivo al canal puede ser una herramienta para mejorar la distribución y crear relaciones más sólidas con el canal. Sirven para recompensar a clientes fieles y para incrementar la tasa de repetición en clientes esporádicos.

Existen una serie de cálculos imprescindibles para la gestión y el control de la promoción:

- Cálculo del margen.
- Coste unitario de la gestión promocional (CUGP).
- Punto muerto promocional (PMP).
- Coste de la promoción (CP).
- Ventas adicionales.

$$\text{Margen} = \text{Precio} - (\text{CV} + (\text{CF} / \text{Producción}))$$

$$\text{CUGP} = (((\text{Venta regular} * \text{Margen}) / \text{Incremento de ventas}) - \text{Margen}) * (-1)$$

$$\text{PMP} = (\text{Venta regular} * \text{Margen}) / (\text{Margen} - \text{CUGP})$$

$$\text{CP} = \text{CUGP} * \text{Incremento de ventas}$$

$$\text{Ventas adicionales} = (\text{CP} + \text{B}^\circ \text{ buscado}) / \text{Margen}$$

Ejemplo de promoción: Una empresa produce los productos A, B y C. El área de Mk necesita realizar una serie de promociones, y por lo tanto calcular los costes y beneficios de éstas. La compañía tiene unos costes fijos de 57,3 millones de €, de los cuales imputa un 30% al producto A, un 50% al B, y 20% al C. Los costes variables son de 0,15 para A, de 0,26 para B y de 0,18 para C. Los precios son 2,80 para el producto A, 2,90 para el producto B y 2,10 para el C. Las ventas se reparten según la siguiente tabla:

Producto	1 Trim.		2 Trim.		3 Trim.		4 Trim.		Total
A	20%	2.400.000	30%	3.600.000	10%	1.200.000	40%	4.800.000	12.000.000
B	15%	3.750.000	20%	5.000.000	15%	3.750.000	50%	12.500.000	25.000.000
C	25%	3.750.000	20%	3.000.000	40%	6.000.000	15%	2.250.000	15.000.000

El área de Mk necesita conocer cuánto puede invertir en una promoción del producto A para incrementar las ventas en el tercer trimestre un 10%.

Para conocer la cuantía de la inversión es necesario calcular el coste de la promoción, para lo que antes se debe calcular el CUGP. Para calcular el CUGP es necesario conocer el margen:

$$\text{Margen} = 2,80 - (0,15 + (17,90 / 12.000.000)) = 1,2175$$

Una vez conocido el margen, se puede calcular el coste unitario de la promoción:

$$\text{CUGP} = (((1.200.000 * 1,2175) / 1.320.000) - 1,2175) * (-1) = 0,11$$

Conocido el coste unitario, se puede calcular el coste de la promoción:

$$\text{CP} = 0,11 * 1.320.000 = 146.100$$

Por lo tanto, para incrementar un 10% las ventas en el tercer trimestre, la compañía debe invertir 146.100 €. Conociendo el coste de la promoción, se puede calcular la cuenta de resultados de la promoción:

Unidades	120.000
Precio unitario	2,80
CV	0,15
MB	2,65
Contribución objetivo bruta	318.000,00
Coste de la promoción	146.100,00
Contribución objetivo neta	171.900,00

Si finalmente la promoción consiguiera incrementar las ventas el 10% previsto, la contribución neta del producto A en el tercer trimestre se incrementaría en 171.900 €.

Caso 2: El área de Mk cree necesario realizar una promoción del producto B el primer trimestre, y sabe que el coste de gestión va a ser un 12% del margen.

Necesita conocer en qué momento la empresa consigue beneficio con este tipo de promoción.

Para conocer el momento de entrar en beneficio es necesario calcular el PMP, y para calcular el PMP es necesario primero conocer el margen.

$$\text{Margen} = 2,90 - (0,26 + (28.650.000 / 25.000.000)) = 1,49$$

$$\text{CUGP} = \text{Margen} * 12\% = 1,49 * 12\% = 0,18$$

$$\text{PMP} = (3.750.000 * 1,49) / (1,49 - 0,18) = 4.261.364$$

La empresa empieza a obtener beneficios a partir de vender 4.261.364 unidades.

Caso 3: Por último, se estudia la posibilidad de realizar una promoción para el producto C en el cuarto trimestre del año. Se estima una inversión de dos millones de € y un beneficio de 100.000 €.

Para calcular las ventas adicionales, primero es necesario calcular el margen:

$$\text{Margen} = 2,10 - (0,18 + (11.460.000 / 15.000.000)) = 1,15$$

$$\text{Ventas adicionales} = (2.000.000 + 100.000) / 1,15 = 1.816.609$$

Sería una promoción muy arriesgada, ya que implicaría aumentar las ventas un 80%, cosa poco habitual.

Capítulo 7

Métricas de Marketing Digital

1. Introducción.
2. Click Through Rate (CTR).
3. Tasa de rebote o Bounce Rate.
4. Tasa de conversión.
5. Ratio de usuarios nuevos/recurrentes.
6. Porcentajes de interés.
7. Volumen de Visitantes Comprometidos (Committed Visitor Volume).
8. Coste por Visita (Cost Per Visit CPV).
9. Ingresos por Visita (Average Revenue per Visit ARV).
10. Ratio de Pedidos por Visita (Order Conversion Rate OCR).
11. Valor Medio de la Venta (Average Order Value AVG).
12. Coste por Pedido (CPP).
13. Contribución por Orden (CON).
14. Retorno de la Inversión en Marketing Digital (ROI).

1. Introducción

La consolidación de las nuevas tecnologías está dando como resultado un crecimiento de la inversión publicitaria en el ámbito de la publicidad online. Marcar objetivos cuantificables, utilizar las métricas para mejorar su consecución y establecer la relación entre lo que nos cuesta cada una de las acciones y el beneficio que nos genera cada una nos permitirá ajustar la inversión web de manera eficiente.

Gracias a la tecnología de Internet, resulta relativamente sencillo entender todo el ciclo de funcionamiento de nuestra web, desde el momento de la adquisición de usuarios, pasando por su conducta hasta el estudio de la conversión.

El reto en la gestión de medios digitales, está en determinar cuáles son las métricas adecuadas para evaluar las actividades acometidas en función de cada modelo de negocio. Estas métricas deben conducir a la acción, no solamente indicar un valor.

Para realmente sacar el máximo de estas métricas hay que observar la tendencia en el tiempo de cada una de ellas y ponerlas en contexto.

Cualquiera de estas métricas se puede segmentar para profundizar y determinar las acciones a tomar. Los segmentos más interesantes son:

- Adquisición (fuente de origen, campaña...)
- Conducta (nuevos visitantes y recurrentes, tiempo en el sitio, número de contenidos vistos...)
- Conversión (visitas que han llegado al objetivo, visitas que han comprado más de una vez, visitas que ordenan más de 5 productos...)

2. Click Through Rate (CTR)

El índice de respuesta o Click Through Rate (CTR) es la métrica central de las campañas de marketing en Internet. El CTR es el resultado de dividir el número de usuarios que pincharon en un anuncio o resultado, sobre el total de veces que se ha visto la página web que lo contiene (impresiones), expresado en términos porcentuales.

A mayor CTR más eficiente es el anuncio donde estamos promocionando nuestro sitio Web. Un índice de respuesta alto (CTR), será indicativo de la eficacia de la campaña o de su creatividad en términos de generación de respuesta.

$$\text{CTR} = \text{Número de clicks (número de visitas)} / \text{Impresiones}$$

Ejemplo 1 de CTR: Las estadísticas de los servidores, indican que un banner se ha pinchado unas 200 veces y la pagina que lo contenía se ha servido 10.000 veces.

$$\text{CTR} = 200 \text{ clicks} / 10.000 \text{ impresiones} = 2\% \text{ de CTR}$$

Ejemplo 2 de CTR: Si hemos lanzado 30 millones de impresiones, significa que 30 millones de usuarios tienen la posibilidad de pinchar sobre nuestro anuncio (banner) y entrar en nuestro sitio web desde el sitio en que nos publicitábamos. De esos 30 millones, hemos conseguido captar, es decir, hemos recibido la visita de 550.000.

$$\text{CTR} = 550.000 \text{ visitas} / 30.000.000 \text{ de posibles usuarios} = 1,83\%$$

En los planes de la empresa, estaba previsto alcanzar al menos un 4% para declarar a la promoción efectiva. Por lo tanto no parece que haya funcionado según los planes. Estos cálculos deberían iniciar el estudio de si se han escogido bien las páginas web donde insertar la publicidad, si el desarrollo de los banner, y la campaña de publicidad en su conjunto ha sido la adecuada al no llamar lo suficiente la atención del cliente objetivo.

3. Tasa de Rebote o Bounce Rate

De nada sirve atraer tráfico desde campañas publicitarias si luego la visita no resulta ser de calidad. Esta calidad la podemos medir con esta métrica, que representa el porcentaje de visitas que no van más allá de la primera página del sitio web (rebotes) del total de visitas recibidas.

$$\text{Tasa de Rebote} = \frac{\text{N}^\circ \text{ visitas que no pasan de la primera página}}{\text{N}^\circ \text{ total de visitas}}$$

La tasa stickiness refleja el porcentaje de visitas que han pasado de la primera página del sitio web del total de visitas al sitio web.

$$\text{Stickiness} = 1 - \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ visitas que no pasan de la primera página}}{\text{N}^\circ \text{ total de visitas}} \right)$$

Ejemplo de Tasa de Rebote: Continuando con el ejemplo del punto anterior, en función del Click-Through esperado debemos constatar cuántas de estas 550.000 visitas han sido visitas de calidad.

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Rebote} &= 100.000 \text{ rebotes} / 550.000 \text{ visitas totales} = 18,2\% \\ \text{Stickiness} &= 1 - (100.000 \text{ rebotes} / 550.000 \text{ visitas totales}) = 81,8\% \end{aligned}$$

4. Tasa de conversión

La tasa de conversión o Conversion Rate (CR) es el porcentaje de usuarios que finalmente compran o realizan alguna acción que hemos marcado previamente como objetivo en su visita a un sitio web, no tiene por qué ser una meta que conlleve un beneficio económico.

Es el indicador de la calidad de las respuestas obtenidas y un criterio clave de rentabilidad, ya que relaciona respuestas y objetivos.

$$\text{Tasa de Conversión} = \frac{\text{N}^\circ \text{ visitas que llegan al objetivo}}{\text{N}^\circ \text{ visitas implicadas}}$$

El paso de conversión de respuestas a cumplimiento de objetivos en un medio digital es un indicador de la habilidad de la empresa anunciante para inducir a las visitas a que realicen una acción predeterminada. Por lo tanto, la

tasa de conversión es el reflejo conjunto de la efectividad del anunciante y de la satisfacción del cliente.

La tasa de conversión de un sitio online suele estar entre el 2% y el 5% del total de visitas.

Ejemplo de Conversión: Continuando con el ejemplo, la campaña ha conseguido captar la atención de 550.000 visitas. De estas visitas, 450.000 se han mostrado interesados en el sitio web pasando de la primera página. Si nuestro objetivo es que realicen la compra de un producto y hay 10.000 que lo hicieron, se puede calcular la tasa de conversión:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Conversión del sitio web} &= 10.000 / 550.000 = 1,8\% \\ \text{Tasa de Conversión de visitas interesadas} &= 10.000 / 450.000 = 2,22\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Conversión (valor del sitio web)} &= \text{Stickiness} * \text{Tasa de conversión} = \\ &450.000 \text{ visitas} * 2,22 \% = 10.000 \text{ clientes} \end{aligned}$$

5. Ratio de usuarios nuevos/recurrentes

Estos porcentajes dependen de la estrategia de marketing. Si focalizamos ésta en la adquisición de nuevos visitantes este porcentaje deberá ser mayor. Por el contrario, si la estrategia es fidelizar y retener a los visitantes, el porcentaje de usuarios recurrentes debe ser mayor.

Cada sitio web debe experimentar un cambio en estos porcentajes dependiendo de las acciones que se lleven a cabo. Cada cambio sin acción relacionada debe ser examinado para determinar qué está causando el cambio en la conducta de los visitantes. Si uno de los porcentajes sube la causa puede ser no tanto que una acción ha determinado este incremento sino que el otro porcentaje haya experimentado un descenso.

$$\% \text{ Nuevos visitantes} = \text{nuevos visitantes} / \text{total de visitantes}$$

$$\% \text{ Visitantes recurrentes} = \text{visitantes recurrentes} / \text{total de visitantes}$$

Se puede aplicar este concepto a los visitantes que han realizado una compra. En este caso las métricas son:

$$\% \text{ Nuevos clientes} = \text{nuevos clientes} / \text{total de clientes}$$

$$\% \text{ Clientes recurrentes} = \text{clientes recurrentes} / \text{total de clientes}$$

Si dividimos el número de visitantes nuevos entre el total de visitantes recurrentes, el ratio resultante nos indica qué estrategia sigue el sitio web. El ratio será siempre mayor que cero y cuanto más alto sea, mayor número de visitantes nuevos se estarán atrayendo:

$$\text{Ratio usuarios nuevos/recurrentes} = \text{nuevos visitantes} / \text{visitantes recurrentes}$$

$$\text{Ratio clientes nuevos/recurrentes} = \text{clientes nuevos} / \text{clientes recurrentes}$$

Ejemplo de ratio de clientes nuevos/recurrentes: Continuando con el ejemplo anterior, se ha realizado un gran esfuerzo por parte de los equipos técnicos que han mejorado la experiencia de compra, la compañía está intentando que el máximo de los usuarios que realizan una compra, regresen y compren posteriormente.

$$\text{Ratio clientes nuevos/recurrentes enero} = 9.000 \text{ nuevos} / 2.000 \text{ recurrentes} = 4,5$$

$$\text{Ratio clientes nuevos/recurrentes febrero} = 9.000 \text{ nuevos} / 3.000 \text{ recurrentes} = 3$$

6. Porcentajes de interés

Estas categorías indican el interés de los visitantes en base al número de páginas a las que accede. Se asignan los clicks que vamos a considerar en cada categoría:

Bajo interés = Visitas de menos de 3 clicks / total visitas

Medio interés = Visitas de 3 a 5 clicks / total visitas

Alto interés = Visitas de más de 5 clicks / total visitas

Otra medida de interés de los visitantes es su frecuencia de visitas. Los valores de cada categoría dependerán del tipo de negocio. La categorización genérica suele establecerse en base a los datos de un determinado periodo de tiempo. Si se trata de un medio de información, la base será un día. Si hablamos de un

comercio online, la base será un mes. Si el negocio es una compañía de seguros, la base será un año:

Baja frecuencia = Visitas de menos de 3 visitas al mes / total visitas

Media frecuencia = Visitas de 3 a 5 visitas al mes / total visitas

Alta frecuencia = Visitas de más de 5 visitas al mes / total visitas

Si el cliente ha tenido varias experiencias positivas a través del sitio web, y si la compañía continua manteniendo sus estándares de calidad, el cliente se puede convertir en un cliente fidelizado. En este caso, la compañía determina que un cliente fiel es aquel que ha comprado más de tres veces en un año.

Tasa de fidelización = Clientes fieles / Clientes que repiten = %

Fidelización = Repetición * Tasa de fidelización

Ejemplo de Fidelización: Conocemos por las estadísticas de los servidores que un 75% de los clientes que repiten lo hacen más de dos veces al año.

Tasa de fidelización = $2.250 / 3.000 = 75\%$

Fidelización = $3.000 * 75\% = 2.250$ clientes fieles

En resumen de los 30.000.000 de usuarios que vieron el banner contratado por nuestra empresa, 550.000 la visitaron, 12.000 compraron algún producto, 3.000 repitieron la compra y solamente 2.250 se han convertido en clientes fieles, según los parámetros determinados por la empresa.

7. Volumen de Visitantes Comprometidos (Committed Visitor Volume)

Indica el porcentaje total de páginas vistas con una permanencia alta. Indica la calidad de la audiencia que se está atrayendo, contribuye a determinar si las campañas realizadas para dar a conocer el sitio están colocadas en los lugares adecuados, si la creatividad de la campaña es la adecuada, si el mercado ha sido definido correctamente. En general si el estudio de mercado realizado, y el mer-

cado meta elegido son correctos. Es la empresa, en función de su modelo de negocio la que debe decidir el tiempo mínimo que define a un usuario comprometido. Un usuario comprometido tendrá mas posibilidades de terminar realizando una compra.

$$\text{CCV} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de páginas vistas por visita} > \text{Tiempo mínimo establecido}}{\text{N}^\circ \text{ de páginas vistas}} = \%$$

Ejemplo Volumen de Visitantes Comprometidos: El área de Marketing de una empresa ha definido el umbral mínimo de tiempo para definir a un usuario comprometido como de 15 minutos. Las páginas vistas con un tiempo superior a este tiempo han sido 25.300 en el último mes, y las páginas vistas recibidas han sido 125.000 Por lo tanto el CCV será:

$$\text{CCV} = 25.300 / 125.000 = 20,24\% \text{ de visitantes comprometidos}$$

Lo que quiere decir que no se está terminando de atraer a la audiencia objetivo puesto que casi el 80% del total de visitas no está comprometida con el sitio web.

8. Coste por Visita (Cost Per Visit CPV)

Es una métrica que permite conocer cuánto está costando a la empresa el tráfico de visitas a un sitio web. Es una forma de medir la efectividad de las acciones de marketing. El objetivo es minimizar el CPV y aumentar el ARV (Ingresos por visita).

Esto se puede conseguir de forma drástica, miope y cortoplacista, reduciendo gastos de marketing. O bien hacerlo de forma planificada, aumentando la efectividad de las acciones de marketing, estableciendo como objetivo la mejora del índice de conversión.

$$\text{CPV} = \text{Costes de Marketing} / \text{N}^\circ \text{ de Visitas}$$

Ejemplo Coste por Visita: Continuando con el ejemplo de la compañía Musicalweb, recordar que disponía de un presupuesto de Mk de 600.000 €. Las visitas que recibió fueron 550.000. El área de Marketing necesita conocer cuáles son los costes por visita.

$$\text{CPV} = 600.000 / 550.000 = 1,09 \text{ € por visita.}$$

9. Ingresos por Visita (Average Revenue per Visit ARV)

Esta métrica es esencial para entender bien si nuestra estrategia de marketing está siendo correcta. El valor está basado en

$$\text{ARV} = \text{Suma Ingresos generados} / \text{Número de Visitas}$$

La mejor forma de mejorar este índice es atraer más visitas de calidad al sitio web. Para determinar dónde podemos estar teniendo un problema hay que segmentar las visitas y encontrar la estrategia que no está funcionando como debería. Por ejemplo, podemos comparar los ARV de nuevos visitantes y de los recurrentes.

Ejemplo Ingresos por Visita (ARV): Los ingresos del sitio Musicalweb ascienden a 1 millón de euros y las visitas que se han generado en este periodo han sido 550.000, por lo que la media de ingresos por visita:

$$\text{ARV} = 1.000.000 / 550.000 = 1,8 \text{ €}$$

A este sitio web, cada visita le supone casi 2 euros. Al compararlo a la métrica de Coste por Visita, seremos capaces de determinar si nuestra estrategia funciona o no en base a la diferencia entre estas dos métricas y la tendencia estacional.

10. Ratio de Pedidos por Visita (Order Conversion Rate OCR)

Esta métrica se utiliza para describir la relación entre las visitas que recibe el sitio web y los objetivos que necesitamos cubrir. Si mediante las campañas de marketing se logra atraer un número alto de visitas pero no se traducen en más ventas (el OCR no aumenta), la estrategia no estará funcionando.

El ratio de pedidos por visita se calcula mediante el cociente de las transacciones realizadas y el número total de visitas en el sitio web.

$$\text{OCR} = \text{Transacciones o Pedidos realizados} / \text{Total visitas}$$

Ejemplo Ratio de Pedidos por Visita: Si hemos realizado 12.000 transacciones y han visitado nuestro site 550.000 visitas, nuestro OCR ronda el 2%:

$$\text{ORC} = 12.000 / 550.000 = 2,2\%$$

11. Valor Medio de la Venta (Average Order Value AVG)

El valor medio por venta o pedido combinado con la métrica de ingresos por visita y la tasa de conversión indica cómo está funcionando el sitio web. Es el cociente entre ingresos generados y número de pedidos o transacciones realizadas.

$$\text{AVG} = \text{Ingresos generados} / \text{N}^\circ \text{ de Pedidos}$$

Si segmentamos por fuente de origen de la venta o por producto podemos evaluar el rendimiento en particular de cada uno y tomar decisiones en base a esta KPI.

Ejemplo Valor Medio de la Venta: Si hemos realizado 12.000 transacciones y generado unos ingresos por valor de 5 millones de euros, el valor medio de la venta es de más de 83 euros.

$$\text{AVG} = 1.000.000 / 12.000 = 83,3 \text{ €}$$

12. Coste por Pedido (CPP)

El Coste Por pedido (CPP) es inversamente proporcional a la conversión. A mayor conversión menor coste por pedido. Por tanto:

$$\text{CPP} = \text{Coste} / \text{Pedidos (Conversión)}$$

Ejemplo Coste por pedido: Para calcular el coste por pedido, basta con dividir el coste entre los pedidos, que es al conversión, ya que indica el número

de clientes, que lo son, porque han realizado algún pedido. La conversión calculada anteriormente en el apartado dedicado al índice de conversión es 12.000 clientes. Por lo tanto, el coste por pedido es de 50 €.

$$\text{CPP} = 600.000 / 12.000 = 50 \text{ €}$$

13. Contribución por Orden (CON)

Es la contribución a Costes Fijos, el beneficio neto adicional por el Promedio de Pedido (Valor medio de la venta AVG), que la campaña ha generado para cubrir costes fijos (salarios, alquileres, etc.) Los directores financieros suelen estar interesados en que las acciones de marketing generen dinero extra, una vez cubiertos los costes variables de la campaña, para contribuir a financiar los costes fijos de la empresa.

$$\text{CON} = (\text{Valor medio de la Venta} \times \text{Promedio Margen Bruto}) - \text{Coste Por Pedido}$$

Ejemplo Contribución Por Orden: Continuando con el ejemplo anterior, el área de Mk prepara para el director financiero el cálculo de la contribución por orden conociendo que el promedio de Margen Bruto es del 40%.

$$\text{CON} = (83,33 \text{ €} \times 40\%) - 50 \text{ €} = -16,66 \text{ €}$$

Es decir, por cada pedido que han realizado los clientes, la compañía ha obtenido un margen negativo de 16,66 €, lo que indica, que la empresa ha perdido 16 € por cada pedido que han realizado los clientes en la campaña financiada con 600.000 €. Si el resultado hubiera sido positivo, ese margen de la campaña hubiera podido contribuir a cubrir los costes fijos. La campaña ha sido un fracaso comercial.

14. Retorno de la Inversión en Marketing Digital (ROI)

Mide como está utilizando el dinero invertido la campaña. Mide lo que se obtiene por cada euro invertido. Siempre hay que destinar el presupuesto de

marketing a las acciones que generen mayor retorno, un mayor ROI. En este caso también se puede denominar retorno de los costes de marketing.

$$\text{ROI} = \text{Contribución Por Pedido (CON)} / \text{Coste Por Pedido (CPP)}$$

Ejemplo ROI: Con la información ya calculada de la campaña, se calcula el retorno.

$$\text{ROI} = -16,66 \text{ €} / 50 \text{ €} = -33,32\%$$

En este caso era de esperar con los números anteriores que el retorno de la campaña resultara negativo. De cada Euro invertido en esta campaña, la compañía ha perdido el 33,32%. Si la campaña se realizó exclusivamente con fines comerciales, el resultado ha sido muy negativo.

Apéndice

**Modelo de Cuadro de Mando
del Marketing (CMMK)**

Cuadro de Mando Estratégico

Este cuadro de mando tiene que manejar unas 10-15 métricas como máximo.

<u>Perspectiva</u>	<u>Tema Estratégico</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicador estratégico</u>	<u>Métrica (Medida)</u>
Perspectiva Financiera	Rentabilidad de la empresa, estos objetivos y sus indicadores conectan directamente con el cuadro de mando de la empresa	Expansión de las ventas Calidad de las ventas (vía RCV) Eficacia de las ventas	Expansión de las ventas Calidad de las Ventas (ratio cv) Eficacia de las ventas	Ventas año n / Ventas año (n-1) Volumen de ventas / Valor (MB) Ventas previstas / Ventas reales
	Rentabilidad de la actividad de IMK	Rentabilidad del IMK	ROI del IMK (y otros ratios de Control área de MK)	Beneficio/Inversión
	Eficiencia del MK	Relación entre los gastos previstos y los reales		Gastos previstos para el área de mk / Gastos reales del área de MK
	Eficacia del MK	Lo hecho con lo esperado Contribución de IMK a generar MB	Beneficio previsto / Beneficio real Cómo contribuye el área de MK	(MB – Costes de MK) / Ventas
Perspectiva Interna	Productos y servicios adaptados al mercado objetivo	Rentabilidad de categoría-Situación	ROI de Categoría	Beneficio de esa categoría / inversión realizada sobre esa categoría
		Eficiencia de la Categoría	Relación entre los gastos previstos en la categoría y los reales	Gastos previstos para la categoría / Gastos reales de la categoría
		Eficacia	Relación entre las ventas previstas y las reales de la categoría	Bº previsto de la categoría / Bº real de la categoría
		Grado de innovación	Innovación de categorías	Ventas de categorías nuevas en el período / Ventas totales
		Rentabilidad de Línea-Situación	ROI de Línea	Beneficio de ese línea / inversión realizada sobre esa línea
		Eficiencia de la Línea	Relación entre los gastos previstos en la línea y los reales	Gastos previstos en la línea / Gastos reales de la línea
Eficacia	Relación entre las ventas previstas y las reales de la línea	Bº previsto de la línea / Bº real de la línea		

Cuadro de Mando Estratégico (cont.)

	Grado de Innovación	Innovación de productos	Ventas de productos nuevos en el período / Ventas totales Nº de iniciativas llegadas a buen término / Nº de iniciativas emprendidas Nº de iniciativas en proceso / Nº de iniciativas emprendidas Beneficio de ese producto / inversión realizada sobre ese producto Gastos previstos para el producto / Gastos reales del producto Bº previsto del producto / Bº real del producto
	Rentabilidad de Producto-Situación	ROI de Producto	
	Eficiencia del Producto	Relación entre los gastos previstos en el producto y los reales	
	Eficacia	Relación entre las ventas previstas y las reales del producto	
	Grado de Innovación	Innovación de productos	Ventas de productos nuevos en el período / Ventas totales Nº de iniciativas llegadas a buen término / Nº de iniciativas emprendidas Nº de iniciativas en proceso / Nº de iniciativas emprendidas Ventas de líneas nuevas en el período / Ventas totales Ventas debida a programas nuevos en el período / Ventas totales % del beneficio debido a los lanzamientos durante los 3 últimos años
Funcionamiento del área de ventas	Rentabilidad del área de ventas	ROI del área de ventas Eficiencia del área de ventas el área de ventas y los reales	Beneficio / Inversión en el área de ventas Relación entre gastos previstos para Gastos previstos área de ventas/ Gastos reales área de ventas Bº previsto del área de ventas / Bº real del área de ventas
Ser un proveedor competitivo y eficiente	Eficiencia del sistema Logístico	Relación entre el beneficio previsto y el real Rotación del almacén Valor medio de inventarios en almacén Rechazos Desperfectos	Venta total / stock medio en almacén (Saldo inicial + Entradas - Salidas) / Período de tiempo a analizar Número de envíos rechazados / total de envíos Número de envíos defectuosos / total de envíos

Cuadro de Mando Estratégico (cont.)

<p>Número de devoluciones / total de envíos Espacio al que se puede llegar / espacio total disponible</p>	<p>Devoluciones Cobertura almacén</p>	<p>Desarrollo efectivo de los programas del MK</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Perspectiva del cliente- EXTERNA</p>
<p>Puntos de venta a las que se puede llegar / Total de puntos de venta</p>	<p>Cobertura</p>	<p>Eficiencia del sistema de Atención al cliente Servicio Post Venta</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad de los Clientes</p>
<p>Gastos de la atención al cliente / número de clientes</p>	<p>Coste de atención al cliente</p>	<p>Rentabilidad de los programas del plan de MK</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Programas cumplidos en plazo / total programas plan de MK</p>	<p>Cumplimiento del plan de mk</p>	<p>Eficiencia de los Programas</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Beneficio debido a los programas / Inversión realizada en los programas</p>	<p>ROI del conjunto de programas</p>	<p>Grado de innovación de los Programas</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Gastos previstos para los programas/ Gastos reales de los programas</p>	<p>Relación entre los gastos previstos para los programas y los reales</p>	<p>Eficiencia de la cartera de clientes</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Bº previsto debido a los programas /Bº real debido a los programas</p>	<p>Relación entre las ventas previstas para los programas y las reales</p>	<p>Eficacia de la cartera de clientes</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Ventas debida a programas nuevos en el período / Ventas totales</p>	<p>Innovación de los programas</p>	<p>Coste de captación de nuevo cliente</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Beneficio obtenido en ese mercado / Inversión realizada en ese mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Coste de fuerza de ventas</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Gastos previstos para ese mercado / Gastos reales en ese mercado</p>	<p>Eficiencia del mercado</p>	<p>Incremento de clientes</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Beneficio previsto en ese mercado / Beneficio real en ese mercado</p>	<p>Eficiencia del mercado</p>	<p>Coste de fuerza de ventas sobre cifra total de ventas</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Beneficio / Inversión total realizada en los clientes</p>	<p>ROI de cartera</p>	<p>Coste de conversión</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Gastos previstos para la cartera de clientes/ Gastos reales realizados sobre la cartera de clientes</p>	<p>Relación entre previsión de gasto y gasto real</p>	<p>Coste de fuerza de ventas sobre número de clientes nuevos / Peticiones prospectivas recibidas</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Venta total / Número de clientes activos</p>	<p>Relación entre ventas y nº de clientes</p>	<p>Coste de conversión</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Beneficio previsto de la cartera de clientes (actual) / Beneficio real de la cartera de clientes (actual)</p>	<p>Lo hecho y lo esperado</p>	<p>Coste de conversión</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Total ingresos clientes nuevos / Inversión total de captación</p>	<p>Tasa de captación</p>	<p>Coste de conversión</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Coste de la fuerza de ventas (fijo + vble + otros costes directos) / Ventas totales</p>	<p>Coste de fuerza de ventas sobre cifra total de ventas</p>	<p>Coste de conversión</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>
<p>Número de clientes nuevos / Peticiones prospectivas recibidas</p>	<p>Tasa de conversión</p>	<p>Coste de conversión</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>	<p>Rentabilidad del mercado</p>

Cuadro de Mando Estratégico (cont.)

Encantar al consumidor	<p>Cobertura de clientes</p> <p>Calidad de la venta Fidelidad / Satisfacción</p> <p>Cientes totales en el período</p> <p>Valor de marca / Métricas básicas</p>	<p>Expansión de cartera Cobertura real</p> <p>Ratio CV</p> <p>Tasa de retención (Churn Rate)</p> <p>Cientes satisfechos (está en el cap. 1) como ratio de calidad Cientes insatisfechos</p> <p>Reconocimiento de marca - Cuota de mercado</p>	<p>Nº Clientes año n / Nº Clientes año n-1 Clientes a los que se está llegando / Clientes a los que se puede llegar</p> <p>MB / Ventas</p> <p>Clientes que han sido baja en el período / Clientes al final del período anterior</p> <p>(Clientes que han consumido en el período - Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período / Clientes totales Ventas de la empresa / Ventas del sector</p>
<p>Las métricas definidas en la estrategia de encantar al consumidor Porcentaje mercado / competidores con cota de referencia de la competitividad de clientes en el período.</p> <p>Probabilidad de cambio alguna medida como: retención, fidelidad, intención de compra o vinculación)</p>	<p>Fidelidad = Retención + Satisfacción</p>	<p>Satisfacción</p>	<p>En el canal = Ventas en el canal / Total de ventas en el canal</p> <p>Cuota en el segmento = Ventas en el segmento / Total de ventas en el segmento</p> <p>Tasa de Retención = número de clientes retenidos o renovados en el período / número Promedio de Retención de clientes = Costes de retención / número de clientes retenidos</p>
<p>Estas 5 medidas no se pueden agrupar son lo suficientemente diferentes como para hacerlo imposible. Vía estudio de mercado.</p>	<p>Calidad relativa percibida</p> <p>Precio Relativo</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Percepciones</p> <p>Actitudes</p> <p>Preferencias</p> <p>Intención de elección / compra</p> <p>Elección en sí</p> <p>Valor de marca / métricas complementarias</p>	<p>Penetración de la marca por categoría = clientes de nuestra marca / clientes de la categoría</p> <p>Cuota de mercado en valor / Cuota de mercado en volumen</p> <p>Distribución (minoristas/mayoristas) (porcentaje medio de puntos de venta que dispone de la marca) = Puntos de venta que tienen el producto / total puntos de venta del canal</p> <p>Vía estudio de mercado</p> <p>Vía estudio de mercado</p> <p>Vía estudio de mercado</p> <p>Vía estudio de mercado</p> <p>Vía estudio de mercado</p>	<p>Satisfacción = clientes muy satisfechos / nº total de clientes</p>

Cuadro de Mando Estratégico (cont.)

Eficiencia en la distribución		Rentabilidad del sistema de distribución	ROI del sistema de distribución	Beneficio / Inversión total realizada en el sistema de distribución
Eficiencia del Sistema de distribución		Relación entre gastos del sistema de distribución y ventas	Relación entre gastos del sistema de distribución y ventas	Ventas / Gastos del sistema de distribución
Maximizar la rentabilidad del Im2		Índice de sensibilidad	Índice de sensibilidad	IS = Coeficiente de contribución al beneficio del producto (CCB ⁹) / Coeficiente de ocupación de espacio (COF)
Rentabilidad del canal		ROI del canal	ROI del canal	Beneficio / Inversión realizada en el canal
Eficiencia del canal		Relación entre los gastos previstos y los reales	Relación entre los gastos previstos y los reales	Gastos previstos del canal / Gastos reales del canal
Eficacia del canal		Lo hecho por el canal con lo esperado	Lo hecho por el canal con lo esperado	Beneficio previsto del canal / Beneficio real del canal
Cobertura del canal		Cobertura real	Cobertura real	Puntos de venta a los que se esta llegando / puntos de venta a los que se puede llegar
Stock en distribuidores				
Perspectiva de Crecimiento y Formación	Personal preparado y motivado	Incrementar Productividad	Productividad	Productividad = (Cifra de Ventas + Otros Ingresos - Con. de Expl. - Otros Gastos de Expl.) / Gastos Personal del área de Marketing
		Reducir-mantener-incrementar Gastos de personal	Gastos de personal	Gastos de personal = (Gastos de personal Marketing año n - Gastos de personal Marketing año n-1) / Gastos de personal Marketing año n-1 x 100%
		Coste medio de personal	Coste medio de personal	Coste medio personal = Gastos de personal del área de Marketing / Empleados del área de Marketing
		Absentismo	Absentismo	Nivel de absentismo = Horas perdidas por huelgas, enfermedad, etc. / Horas totales
		Satisfacción	Satisfacción	Empleados que se ha ido en el periodo / Empleados al final del periodo anterior
		Retención	Retención	Empleados que se ha ido en el periodo / Empleados al final del periodo anterior
		Motivación	Motivación	Sugerencias puestas en práctica / total sugerencias
			Indicador: número de sugerencias por empleado	Nº de sugerencias por empleado
				Nº de sugerencias por empleado puestas en marcha

Cuadro de Mando Estratégico (cont.)

Innovación	Conocimiento del plan de Mk en el área Conocimiento del plan de Mk en la empresa	Personal de Mk que conoce los objetivos del plan de Mk /todo el personal del área Personal de la empresa que conoce y debe conocer los objetivos del plan de Mk / Todo el personal de la empresa que debe conocer el plan
Innovación	Innovación	<p>Vía encuesta de satisfacción laboral</p> <p>Vía encuesta de satisfacción laboral</p> <p>Vía encuesta de satisfacción laboral</p> <p>Vía encuesta de satisfacción laboral</p> <p>Vía encuesta de satisfacción laboral</p>
	<p>Querer aprender</p> <p>Libertad para fracasar</p> <p>Conocimiento de los objetivos (misión)</p> <p>Compromiso con los objetivos (visión)</p> <p>Apoyo activo a la innovación</p> <p>Adecuación de los recursos</p>	

Cuadro de Mando Táctico

Este cuadro de mando debería de manejar no más de 20 métricas

<u>Perspectiva</u>	<u>Tema Estratégico</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicador estratégico</u>	<u>Métrica (Medida)</u>
Perspectiva financiera	Cómo contribuye el área de MK a la generación de Bº	Margen de Contribución del MK	Actividad	$\frac{((\text{Margen bruto}) - (\text{Costes del marketing})) / ((\text{Crecimiento Ventas } n - \text{Crecimiento Ventas } n-1) / \text{Crecimiento Ventas } n-1) \times 100\%}{}$
			Desarrollo de categoría	Margen de la categoría
Perspectiva estratégica INTERNA	Productos y servicios adaptados al mercado objetivo	Ratio CV por categoría	Margen bruto de la categoría/ Ingresos de la categoría	
		Contribución a beneficio	Beneficio categoría / Beneficio total de todas las categorías	
		Desarrollo de nuevas categorías	Categorías nuevas/cartera de productos	
		Situación de la categoría	Esto más bien es un comentario de análisis a la contribución al beneficio de la línea	
		Desarrollo de línea	$(\text{VN } P1 + \text{VNP2} + \text{VNPn}) - (\text{CVP1} + \text{CVP2} + \text{CVPn})$ Margen bruto de la línea / Ingresos de la línea Beneficio línea / Beneficio total de la categoría Líneas nuevas/cartera de productos Esto más bien es un comentario de análisis a la contribución al beneficio de la línea	
Desarrollo de Producto	Margen del Producto	Venta neta - Coste V.		
	Ratio CV por producto	Margen bruto del producto / Ingresos del producto		
	Contribución a beneficio	Beneficio o margen producto /beneficio o margen total debido a venta de producto		
Desarrollo de nuevos productos	Situación de nuevos productos	Productos nuevos/cartera de producto Esto más bien es un comentario de análisis a la contribución al beneficio de la línea		

Cuadro de Mando Táctico (cont.)

	Funcionamiento del área de Ventas	Costes por visita Número de nuevos clientes por periodo Coste de fuerza de ventas sobre cifra total de ventas ROI de cliente Eficiencia de cliente Eficacia de cliente Esfuerzo de equipos de ventas Eficiencia de ventas	Costes totales / número de visitas efectivas Nuevos clientes en el periodo / Número total de clientes Coste de la fuerza de ventas (fijo + vble + otros costes directos) / Ventas totales Beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente Gastos previstos por cliente / Gastos reales por cliente Beneficio previsto por cliente / Beneficio real por cliente Descuentos totales de equipo / Ventas totales del equipo Ventas potenciales / Ventas reales
Gestión de Devoluciones y reclamaciones (CRM)	Control del Nº de devoluciones Control del Nº de reclamaciones	Tasa de Reclamaciones	Nº de devoluciones/ Nº total de productos vendidos Nº de reclamaciones/ Nº total de productos vendidos
	Servicio postventa Logística	Rechazos Desperfectos Devoluciones Cobertura	Coste servicio postventa / ventas Número de envíos rechazados / total de envíos Número de envíos defectuosos / total de envíos Número de devoluciones / total de envíos Espacio al que se puede llegar / espacio total disponible (Saldo inicial + Entradas - Salidas) / Periodo de tiempo a analizar
	Valor medio de inventarios en almacén		
Perspectiva del cliente- EXTERNA	Rentabilidad del mercado	Rentabilidad del segmento	Beneficio obtenido en ese segmento / Inversión realizada en ese segmento
		Eficiencia del segmento	Gastos previstos para ese segmento / Gastos reales en ese segmento
		Eficacia del segmento	Beneficio previsto en ese segmento / Beneficio real en ese segmento

Cuadro de Mando Táctico (cont.)

Funcionamiento de la Cartera de Clientes	Eficacia de las ofertas Eficacia según zona	Nº de ofertas / Nº de pedidos Venta real / Nº de pedidos Nº de pedidos / Nº de visitas
Rentabilidad de la cartera de clientes	Mercados en que necesita presentar ofertas Clientes perdidos/ganados Churn Rate táctico	Nº de clientes que han recibido ofertas / Total clientes Importe total de las ofertas a nuevos clientes / Importe total de ofertas (Clientes año anterior- Clientes año actual) / Total de clientes
Coste de captación de nuevo cliente	Número de nuevos clientes por periodo Tasa de captación Cuota de negocio para el cliente	Clientes que han sido baja en el periodo / clientes al final del periodo anterior Nuevos clientes en el periodo / Número total de clientes
Funcionamiento de imagen y marca	Eficiencia de la publicidad Imagen de marca Reconocimiento de marca Gross Rating Points (rentabilidad del soporte) Share of Pending (SOS)	Ingresos nuevo cliente / Inversión de captación Cantidad de compras hechas / Cantidad de oferta enviadas Estudio de mercado Estudio de mercado Coste del soporte / Cobertura (GRPs)
Eficiencia de la publicidad	Share of voice (SOV) Penetración de soporte RRPP	Inversión en campaña de un producto / Inversión total Número de GRPs / Total de GRPs del mercado Audiencia del soporte / Población objetivo Reseñas obtenidas / Reseñas objetivo (potenciales)
Precio	Cuota de inversión o notoriedad Eficacia de la publicidad Precio medio	Gasto en publicidad / Gasto de publicidad del sector Cuota de mercado / Cuota de inversión con respecto a la competencia Ingreso total del producto / Número de unidades vendidas Precio del producto / Precio medio en el mercado

Cuadro de Mando Táctico (cont.)

	Precio con respecto a principal competidor	Precio del producto / Precio principal competidor
	Variación de precios	Precio medio período actual / Precio medio período anterior
Satisfacer de forma continua al consumidor objetivo	Satisfacción del cliente	(Clientes que han consumido en el período - clientes que han mostrado alguna reclamación) / clientes totales en el período
	Cientes insatisfechos	Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período / clientes totales (Clientes año anterior - Clientes año actual) / total de clientes
	Cientes perdidos/ganados	Clientes que han sido baja en el período / clientes al final del período anterior
	Churn Rate	
	Tasa de retención en períodos más cortos	
Funcionamiento de la distribución	Eficiencia de la distribución-Lineal	(Número de unidades vendidas* Precio de Venta) / Lineal desarrollado
		(Beneficio bruto del lineal / Lineal desarrollado Bº bruto / stock inmovilizado
		((Precio de venta sin iva - precio de compra sin iva) * cantidades vendidas * coeficiente de rotación) / Lineal desarrollado
		Veritas del canal / total ventas
		Referencias que se comercializan a través de ese canal / Total referencias
Perspectiva de Crecimiento y Formación	Personal Informado	
	Acceso a información	Encuesta de satisfacción laboral
	Competencias necesarias	Encuesta de satisfacción laboral
	Buen ambiente de trabajo	Encuesta de satisfacción laboral
	Sistema justo de retribución variable	Encuesta de satisfacción laboral
	Calendario de cursos anual	

Cuadro de Mando Operativo
De gestión y control del corto plazo. Métricas de control de uso mensual.

<u>Perspectiva</u>	<u>Tema Estratégico</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicador estratégico</u>	<u>Métrica (Medida)</u>
Perspectiva financiera	Comportamiento de los costes	Control de costes	Costes totales unitarios Costes fijos unitarios	Costes totales / número de unidades vendidas Costes fijos / número de unidades vendidas
		Generación de caja	Generación de caja (Cash Flow)	Total de cobros en el periodo - total de pagos en el periodo
Perspectiva estratégica INTERNA	Funcionamiento de las categorías	Control operativo de la Categoría	Categorías por cliente Contribución a ventas	Cientes que compran productos de toda la categoría / número de clientes Ventas de la categoría / ventas totales
	Funcionamiento de las líneas	Control operativo de la Línea	Líneas por cliente Contribución a ventas Precio línea con respecto al mercado Precio medio de la línea	Cientes que compran productos de toda la línea / número de clientes Ventas de la línea / ventas totales Precio de la línea / (media de precios del mercado para el mismo tipo de línea) Ingresos de la línea / Número de productos vendidos
	Funcionamiento de los productos	Control operativo del Producto	Productos por cliente Contribución a ventas Precio producto con respecto al mercado Precio medio del producto	Cientes que compran el producto / nº total de clientes Ventas producto / ventas totales Precio del producto / (media de precios del mercado para el mismo tipo de productos) Precio del producto/ precio medio de los productos de la línea
	Funcionamiento de las ventas	Gestión operativa de Ventas	Promedio de visitas Promedio de tiempo de ventas por visita Visitas efectivas Promedio de costes por visita Número de nuevos clientes por periodo	Total de visitas en el periodo / (número de vendedores * número de días) Tiempo total empleado en las visitas / Número de visitas Número de visitas en las que se producen ventas / Número de visitas totales Costes totales / número de visitas efectivas Nuevos clientes en el periodo / Número total de clientes

Cuadro de Mando Operativo (cont.)

Funcionamiento de Att. al Cliente	Eficiencia en gestión de reclamaciones-consultas	Esfuerzo de vendedor Promedio de ingresos por visita	Descuento total / ventas totales Ventas totales / número de visitas efectivas	
	Eficiencia en la gestión de devoluciones	Tiempo medio de contestación de reclamación Tiempo medio de devolución	Tiempo total dedicado a la atención de reclamaciones / Nº de reclamaciones Tiempo total dedicado a la gestión de devoluciones / Nº de devoluciones	
Perspectiva del cliente- EXTERNA	Gestión del cliente	Gestión de la fuerza de ventas	Beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente	
			Gastos previstos por cliente / Gastos reales por cliente	
			Beneficio previsto por cliente / Beneficio real por cliente	
		Calidad de cliente (Ratio CV)	MB de cliente / Ventas a ese cliente	
		Nuevos clientes	Número de clientes que han realizado comprado por primera vez en el periodo / total de clientes al final del periodo	
		Índice operativo de compra	Total de compra por un segmento de cliente / Total de clientes del segmento	
		Promedio de costes por visita	Costes totales / número de visitas efectivas	
	ESTOS PODRIAN IR EN PERS. CRECIMIENTO			
			Eficiencia del vendedor	Venta real / Venta potencial Nº de visitas / Nº de clientes
			Eficiencia de las ventas por vendedor	Gastos previstos por vendedor / Gastos reales por vendedor
		Actividad del vendedor Esfuerzo del vendedor	Nº de pedidos / Nº de visitas Venta total / Descuentos realizados	
		Incremento de las ventas por vendedor Seguimiento objetivo anual	Ventas mes año n / Ventas ventas mes año (n-1) Ventas acumuladas mes / Ventas objetivo anual	

Cuadro de Mando Operativo (cont.)

Funcionamiento de publicidad y promoción	
Eficiencia de la publicidad	<p>Coste por cada mil impactos en cada medio Porcentaje de audiencia que se percató, vio, asoció o leyó cada uno de los anuncios Opinión de los clientes sobre el contenido y efectividad de la publicidad Medidas de al acititud hacia el producto antes y después de la publicidad Coste por contacto promovido por el anuncio</p>
Eficiencia en la promoción	<p>Coste Unitario Gestión Prom. CUGP Punto muerto promocional Ventas adicionales para un Bº determinado</p>
Rentabilidad de las Acciones de Marketing Directo	<p>Eficiencia inicial de la acción - Coste por respuesta Calidad de las respuestas - Índice o porcentaje de conversión Punto muerto de la acción Coste por pedido Contribución por pedido</p>
Rentabilidad de las Acciones de Marketing Digital	<p>ROI Visitantes comprometidos (con permanencia definida como alta) Índice de conversión Punto muerto de la acción Coste por visita Contribución por pedido</p>
	<p>ROI</p>

Cuadro de Mando Operativo (cont.)

Funcionamiento de la distribución	Distribución / Merchandising	Eficiencia de la distribución - Merchan	Índice de circulación Índice de atracción Índice de compra	Clientes que pasan por el lineal / clientes que entran en la tienda Clientes que paran en el lineal / clientes que pasan por el lineal Clientes que compran / Clientes que paran en el lineal
-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------