

La medición en marketing: el uso de las métricas

Neus Soler Labajos
Ana Isabel Jiménez Zarco

PID_00238867

Tiempo mínimo previsto de lectura y comprensión: **5 horas**



Índice

Introducción	5
Objetivos	7
1. El uso de las métricas en marketing	9
1.1. Ventajas e inconvenientes del uso de las métricas	9
1.2. Selección de las métricas	10
1.3. Tipos de métricas	12
1.4. El cuadro de mando de marketing	13
2. La contribución del marketing en términos financieros	14
2.1. La cuenta de resultados y la contribución del marketing	14
2.2. Métricas generales del área de marketing	15
2.2.1. Rentabilidad de los programas de marketing	15
2.2.2. Eficiencia de los programas de marketing	16
2.2.3. Eficacia de los programas de marketing	16
2.2.4. Métrica de actividad del marketing	16
2.2.5. Métricas de productividad del marketing	17
3. Las métricas de mercado: el cliente y la marca	18
3.1. El análisis del mercado	19
3.1.1. Posición competitiva del negocio: la matriz Boston Consulting Group	19
3.1.2. La cuota de mercado	21
3.1.3. La cuota de mercado relativa	23
3.1.4. Concentración de mercado	23
3.1.5. Penetración de mercado	24
3.2. Indicadores de clientes	28
3.2.1. Eficiencia y eficacia de cliente	28
3.2.2. Rentabilidad del cliente	29
3.2.3. Fidelidad del cliente	29
3.2.4. Satisfacción	29
3.2.5. Retención y tasa de abandono de clientes	30
3.3. Indicadores del valor de la marca	30
3.3.1. Indicadores básicos del valor de marca	31
3.3.2. Métodos de valoración de la marca	33
4. El análisis de las herramientas de marketing	36
4.1. Las métricas sobre producto y precio	36
4.1.1. El margen bruto	36
4.1.2. Rentabilidad	37

4.1.3. Eficacia y eficiencia	39
4.2. Métricas sobre fuerza de ventas y canal de distribución	40
4.2.1. Rentabilidad del punto de venta	40
4.2.2. Estructura de costes del canal	44
4.2.3. ROI, eficacia y eficiencia del sistema de distribución	46
4.3. Métricas sobre comunicación y promoción	47
4.3.1. Impactos y GRP	47
4.3.2. Coste por GRP	48
4.3.3. Cuota de inversión o notoriedad	49
4.3.4. Eficacia de la publicidad	49
4.3.5. Promociones	50
5. Las métricas del marketing digital.....	52
5.1. Modelos de compra de tráfico	52
5.2. <i>Click thought rate</i> (CTR)	53
5.3. Atracción	55
5.4. Coste por conversión	56
5.5. Repetición	57
5.6. Fidelización	57
5.7. Volumen de visitas	59
5.8. Coste por respuesta	60
Bibliografía.....	63

Introducción

En el campo empresarial, medir se ha convertido en una necesidad. Las organizaciones precisan disponer de métricas que no solo reflejen de forma fiel la situación actual de la empresa, sino, aún más importante, que constituyan la base del proceso de tomar decisiones.

Una **métrica** es un sistema de medida que cuantifica una tendencia, una dinámica o una característica (Kaplan y Norton, 2005).

Se utiliza en todas las disciplinas, de forma que sirve para explicar fenómenos, diagnosticar causas y anticipar o predecir hechos futuros.

De forma tradicional, las empresas han centrado su atención en las métricas de carácter económico-financiero. Pero la realidad actual demuestra que es necesario desarrollar mediciones más allá de las puramente financieras. Posiblemente estas son las que aportan la mayor parte de información sobre la «salud» de la empresa, pero los expertos reconocen que no son suficientes, ya que a veces no pueden explicar las causas y los efectos de las acciones de la empresa. Por lo que, si la Dirección confía únicamente en este tipo de métricas, dispondrá de una visión muy limitada de la realidad.

Con el ánimo de ampliar la base de conocimiento, las empresas han comenzado a utilizar diferentes tipos de métricas. De naturaleza y origen diverso, buscan ofrecer una visión más amplia de la realidad empresarial. El problema es que en ocasiones las métricas seleccionadas no son las adecuadas.

Así pues, se hace necesaria la elección de un buen indicador. La empresa ha de saber qué tiene que medir y cómo ha de hacerlo. Y es que medir correctamente exige decidir qué debe ser medido, para poder conectar así los resultados deseados del negocio. Para ello, a la hora de seleccionar las métricas se debe considerar que:

a) Las métricas tienen que ser **precisas**: una métrica debe ser definida cuidadosa y exactamente para que no haya duda sobre ella y su valor. Así, la definición de métrica debe incluir las unidades de medición, el rango y la escala de medida que se ha de utilizar.

Ejemplo

Por ejemplo, ordenar una «entrega a tiempo» puede interpretarse de diferentes maneras, en función del objetivo apuntado (primera fecha prometida, última fecha acordada, fecha requerida, etc.), igual que el significado de «a tiempo» (a la fecha, dentro de veinticuatro horas, dentro de cuarenta y ocho horas, etc.).

Cuando una métrica ha sido definida de manera ambigua, los trabajadores realizan una interpretación particular de ella, acorde a sus necesidades.

b) Las métricas han de ser **exactas**. En ciertas situaciones, una empresa se propone medir la cantidad de algo ideal o subjetivo (satisfacción del cliente, efectividad de la publicidad, calidad del producto, etc.). Y cualquier métrica actual representa solo una aproximación de tal ideal. Es necesario tener en mente la distinción entre la realidad y lo que está siendo medido, y cerrar la brecha entre las dos, para evitar el impacto impuesto por tales consideraciones.

c) Han de poder obtenerse **de forma periódica**. Las organizaciones suelen caer en la tentación de crear un sistema de métricas complejo, cuando uno más simple es suficiente y efectivo. La periodicidad de las métricas, es decir, cuán a menudo se tienen que hacer cálculos, también debe tenerse en cuenta.

d) Han de ser **robustas**. Al diseñarse una métrica se ha de ser consciente de la extensión en la cual las métricas pueden ser manipuladas o no aceptadas por la gente, que podría oponerse generando una actitud indeseable.

Ejemplo

Consideremos el caso de una compañía aseguradora que utilice el tiempo de duración de la llamada telefónica para medir el desempeño de los trabajadores del departamento de atención al cliente. Este hecho podría tener como consecuencia que dicho personal tratara de reducir la duración de las llamadas, o se apurase en el desarrollo de ciertas acciones para resolver los problemas que los clientes le plantean por teléfono.

Objetivos

1. Comprender la utilidad de las métricas en la función del marketing.
2. Conocer los principales indicadores que se utilizan para medir el resultado de las actividades de marketing en la empresa.
3. Valorar la rentabilidad, eficacia y eficiencia de los programas de marketing, a efectos de su gestión y mejora.
4. Tomar decisiones estratégicas y de marketing a partir del análisis de las métricas.

1. El uso de las métricas en marketing

Todo lo que se puede medir, se puede gestionar y se puede mejorar, y en el contexto actual este hecho se convierte en una realidad para los directivos y responsables de marketing. Cada día estos se encuentran más presionados y obligados a justificar no solo el dónde, el cómo y el porqué de las inversiones realizadas; deben justificar su existencia en las organizaciones.

El problema, en este caso, reside en que los efectos del marketing se observan a largo plazo. Además, con frecuencia, sus resultados no se perciben sobre el volumen de ventas o la cifra de negocio, sino sobre otro tipo de activos que, siendo de naturaleza intangible, son difíciles de medir. Conceptos como satisfacción, retención, adquisición, fidelización, imagen y posicionamiento de marca, entre otros, son difíciles de comprender por quienes no hablan el lenguaje del marketing. Y es que los gestores de las organizaciones hablan el idioma de los beneficios, los márgenes y las acciones; a ellos les interesa saber cómo y en qué proporción el aumento de cualquiera de los indicadores anteriores se refleja en un incremento anual de márgenes y beneficios para la empresa. Para los responsables de marketing, la clave es encontrar y desarrollar un sistema que permita traducir las diferentes acciones de marketing en términos cuantitativos y que, a su vez, estos se traduzcan en relación con las finanzas de la empresa.

1.1. Ventajas e inconvenientes del uso de las métricas

Las métricas de marketing son difíciles de establecer; por lo que resulta complejo encontrar un patrón único para definir cuáles son las más adecuadas de utilizar (Domínguez y Muñoz 2010). Cada gran compañía tiene un conjunto de métricas de marketing, que se obtienen a través de diferentes áreas o departamentos, que utilizan unidades de medida diferentes y que pueden referirse a periodos o tiempos distintos. Incluso, cada métrica, por similar que parezca, puede calcularse de forma diferente en función del sector. Además, los factores que influyen sobre la evolución de cada métrica varían en función del tiempo y de las circunstancias del mercado.

Por ejemplo, la fidelidad del cliente no se mide de igual manera en una empresa perteneciente al sector agroalimentario que al de las telecomunicaciones. En la primera, la fidelidad se medirá atendiendo al número de clientes que recompran el producto o la marca. Para conocer el número de clientes que muestran cierto grado de fidelidad, realizará estudios de mercado donde preguntará de forma directa a los clientes si compran la marca de forma continuada. Mientras que, para una empresa de telecomunicaciones, la fidelidad hacia el cliente se medirá considerando los clientes que se han dado de baja en un periodo de tiempo determinado (*churn rate*).

La empresa debe decidir sobre qué métricas pueden interesar más para gestionar su actividad. Porque las métricas tienen que diseñarse y utilizarse en función de las estrategias de la empresa. Una forma de agrupar las métricas y

dotarlas de sentido, uniéndolas con la estrategia de la empresa, sería creando un **cuadro de mando** con aquellas que se ha decidido que son necesarias para gestionar la actividad de marketing (Kaplan y Norton, 2005). Es posible que estas métricas se encuentren dispersas por la empresa, por lo que se tendrá que organizar previamente un equipo de personas que se encargue de desarrollar el sistema.

Para realizar la correcta selección y agrupación de las métricas de marketing, es necesario establecer antes un **mapa estratégico** del marketing de la empresa (De Vicuña, 2015). Este ayudará a definir, ejecutar y gestionar la estrategia de la compañía, lo que permitirá definir de forma clara los objetivos.

La elección de una correcta combinación de métricas es esencial. De ahí la necesidad de identificar qué aspectos necesitan ser realmente medidos y por qué. Y es que en el ámbito de la gestión empresarial el propósito de medir es doble:

- a) Por un lado, las métricas sirven para identificar qué aspectos del negocio se consideran importantes y repercuten en la salud de la organización.
- b) Por otro lado, las medidas que se establecen permiten identificar la situación o posición actual en relación con el objetivo o meta fijada. Ello permitirá conocer la existencia de posibles desviaciones, y así implementar a tiempo acciones para corregirlas.

La organización es la que ha de definir y controlar el sistema de métricas. Y de la información obtenida a partir del análisis de las métricas, la empresa se encontrará en disposición de tomar decisiones sobre las estrategias que seguir para alcanzar los objetivos deseados. Las métricas también se pueden usar como un sistema de control y recompensa. Pero este uso ha de ser complementario al anterior, porque en caso contrario podría suceder dos cosas:

- a) Que las métricas fueran más importantes que los propios negocios; de tal forma que el objetivo fuera alcanzar cierto nivel de determinada métrica, sin pensar en los efectos que este hecho puede acarrear para la organización.
- b) Que las métricas establecidas no fueran creíbles. Porque si se sospechara que la Dirección puede estar manipulando las métricas, estas perderían credibilidad y parte de la gestión ligada a ellas perdería su razón de existir.

1.2. Selección de las métricas

Según Schnarch (2013), el primer paso para establecer un sistema de métricas consistirá en:

- a) Identificar las dimensiones o aspectos sobre los cuales es necesario disponer información.
- b) Definir las métricas necesarias.
- c) Concretar en función de qué deben analizarse.

Identificar las dimensiones o aspectos sobre los que se desea disponer de información consiste en saber si las métricas necesarias han de hacer referencia a aspectos estratégicos o tácticos de la actividad de marketing (Domínguez y Muñoz, 2010).

Las **métricas de ámbito estratégico** no solo deben utilizarse como sistema de control central, sino que también son sumamente valiosas como instrumento de gestión para aclarar, consensuar y comunicar una estrategia de marketing. Mientras que las métricas relativas al **ámbito operativo** favorecen el desarrollo de un *diagnóstico* o análisis de la situación actual, a la vez que permiten controlar si las diferentes acciones y programas de marketing están cumpliendo los objetivos previstos en los plazos establecidos. Por otro lado, también debe saberse si los aspectos que hay que medir del marketing son de naturaleza financiera o no.

En ocasiones, es necesario disponer de **métricas financieras** sobre la contribución del marketing, con el objetivo de calcular la eficiencia de la inversión realizada. En otras, en cambio, las métricas por utilizar tienen que ver con el comportamiento del cliente, del mercado o de la marca. Hay que señalar que las métricas financieras son indicadores del grado de rentabilidad económica del área de marketing, mientras que las no financieras son adecuadas para descubrir la existencia de problemas de naturaleza comercial o de marketing en la empresa.

Seguidamente, y entre los diferentes tipos de métricas existentes, se ha de decidir el tipo de relación entre magnitudes que se quiere conocer. Así, por ejemplo, en relación con el cliente, es posible conocer aspectos relativos al grado de conocimiento y de recuerdo de una marca, su grado de satisfacción, la existencia o no de fidelidad, o el porcentaje que implica una determinada marca de la compra total realizada. En este caso, es necesario identificar cuál o cuáles han de ser las métricas necesarias.

Finalmente, y tal y como señalan Domínguez y Muñoz (2010), las métricas de marketing no deben estudiarse por sí solas. Para obtener una mayor comprensión de ellas, es necesario ponerlas en relación a otras métricas, o bien compararlas con:

- a) Métricas históricas, de la misma organización y relativas a años anteriores.

b) Métricas propuestas como objetivo estratégico por conseguir en un periodo de tiempo concreto.

c) Métricas sectoriales, a fin de conocer si el comportamiento de la organización sigue la misma tendencia que el resto de las empresas del mismo sector.

d) Métricas de competidores directos.

El establecimiento de un sistema de métricas en los planos estratégico y táctico nos permite disponer de herramientas de gestión y de control tanto de las estrategias de marketing de la empresa como de los flujos de información y comunicación que se dan en el departamento o área de marketing.

Disponer de un sistema de métricas ayuda a mejorar la calidad de la información disponible, y con ello a incrementar la eficiencia de los procesos de toma de decisión, evaluación y control.

1.3. Tipos de métricas

En términos estratégicos es recomendable no usar demasiadas métricas, porque están compuestas de otras, definidas operativamente, que revelan relaciones concretas. Muchas métricas proporcionan más datos, pero el proceso resulta más costoso y la información obtenida no siempre es de mejor calidad, porque se corre el riesgo de caer en una situación de *sobreinformación*.

Se trata de saber qué se quiere conocer y cómo se ha de medir. De ahí la necesidad de identificar qué tipos de métricas se han de considerar. Los trabajos de Domínguez y Muñoz (2010) y de Schnarch (2013), proponen utilizar los siguientes tipos de métricas:

a) Métricas financieras, en relación con la eficiencia de la inversión que la empresa realiza en acciones de marketing.

b) Métricas sobre el cliente, el mercado o el valor de la marca.

c) Métricas sobre ventas y distribución.

d) Métricas sobre producto y precio.

e) Métricas de publicidad, promoción y marketing digital.

Solo a través de una correcta combinación de métricas, la organización podrá analizar la productividad, la eficiencia y la eficacia (Domínguez y Muñoz, 2010). Así:

- Las métricas permiten evaluar la rentabilidad o productividad, comparando los resultados obtenidos (medidos en volumen de ventas, margen de

beneficios, unidades vendidas, números de clientes, etc.), con los recursos empleados (gastos, inversiones, etc.).

- Las métricas permiten medir la eficacia a través de la comparación con los resultados previstos u obtenidos (medidos en términos de ventas, cuota de mercado, grado de notoriedad de una marca, etc.).
- Las métricas permiten evaluar la eficiencia comparando los gastos que se preveía realizar, con los que realmente se han producido.

1.4. El cuadro de mando de marketing

Sobre la base del cuadro integral o *Balanced Scorecard System* propuesto por Kaplan y Norton a comienzo de la década de 1990, es posible proponer el *cuadro de mando de marketing*.

El cuadro de mando recogerá el conjunto de dimensiones por analizar, y de métricas que se deben considerar dentro de cada una de ellas, necesarias para tomar decisiones: definir, comunicar, controlar y evaluar la estrategia de marketing de la empresa.

Y es que las estrategias y los diferentes programas se definen en el plan de marketing, pero la dificultad de llevarlo a cabo, de comunicarlo, controlarlo e implicar a las personas necesarias hace del cuadro de mando una herramienta fundamental. Este se desarrolla para:

- a) Ayudar a exponer y comunicar con claridad las estrategias, tácticas y programas de acción plasmados en el plan de marketing.
- b) Ayudar a seleccionar las métricas clave que se han de analizar.
- c) Analizar, evaluar y conocer la existencia de desviaciones respecto a los objetivos fijados y tomar decisiones al respecto.
- d) Evaluar el grado de éxito o fracaso de la estrategia desarrollada.

2. La contribución del marketing en términos financieros

Algunas de las métricas desarrolladas en el área financiera son capaces de proporcionar información que facilita la gestión y control sobre toda la actividad de marketing.

2.1. La cuenta de resultados y la contribución del marketing

En los últimos años, conocer la contribución del marketing en relación con la generación de beneficios ha suscitado un gran interés.

Uno de los principales temas de interés en relación con la actividad de marketing es la relativa a su contribución en la generación de beneficio para la empresa. Es decir, establecer el **margen de contribución del marketing**.

Para ello, el primer paso consiste en calcular el margen bruto de beneficios que tiene la empresa. Recordemos que el margen bruto es el resultado de restarle al total de ventas los costes variables que implica la elaboración de los productos.

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

A partir del margen bruto, la empresa deberá hacer frente a los costes fijos. Y una vez cubiertos estos, se sabrán los beneficios antes de impuestos.

$$\text{Beneficios antes de impuestos} = \text{Margen bruto} - \text{Costes fijos}$$

Siguiendo este esquema, y tal y como señalan Domínguez y Muñoz (2010), se puede añadir el margen de contribución del marketing de forma sencilla. Porque, conociendo los costes del área de marketing, se pueden reflejar de forma explícita, y extraer el margen de contribución.

Los costes de marketing recogen todos aquellos gastos que la empresa realiza para poder vender, comunicar, empaquetar, transportar, entregar y cobrar el producto. Estos costes, a su vez, pueden ser fijos o variables.

La identificación y asignación de estos costes es fundamental, ya que la rentabilidad de una línea de productos, o de un canal de distribución, puede variar de forma considerable en función de cómo se hayan imputado los costes de marketing.

La identificación de los costes directos de marketing, y su asignación a la partida de costes fijos de la empresa, permitirá calcular el margen de contribución. Este margen se obtiene restando los costes de marketing al margen bruto.

Margen de contribución del marketing = (margen bruto de beneficios – costes de marketing) / ventas

El margen de contribución del marketing indica el porcentaje de costes de marketing que es cubierto por cada unidad de margen bruto que genera la empresa. Tal y como señalan Domínguez y Muñoz (2010), otra forma de expresar el margen de contribución del marketing es definiéndolo como aquella parte que el marketing deja libre, del total de las ventas, para cubrir los costes de otras áreas de la empresa y generar beneficios.

Veámoslo a través de un ejemplo:

Consideremos el caso de una empresa cuyas ventas totales son de 300.000 euros. Los costes variables ascienden a 150.000, y los fijos a 40.000. De estos últimos, los costes de marketing son 10.000 (un 25 % del total de los costes fijos).

El margen bruto será igual a ventas menos costes variables, es decir, $300.000 - 150.000 = 150.000$

Mientras que el margen de contribución del marketing será igual a $(150.000 - 10.000) / 300.000 = 46,6 \%$

2.2. Métricas generales del área de marketing

El objetivo de estas métricas es mostrar la rentabilidad del área de marketing, su eficiencia y eficacia (Angulo-Ruiz y otros, 2013). Estas métricas ayudan a la dirección general a conocer cómo está funcionando el área de marketing. La responsabilidad de definir las métricas a utilizar y definir los valores asumidos por estas métricas corresponde a la dirección del área de marketing.

Siguiendo los trabajos de Domínguez y Muñoz (2010) y de Schnarch (2013), existen diversas métricas que permiten evaluar la influencia que a nivel financiero tiene el marketing.

2.2.1. Rentabilidad de los programas de marketing

Esta métrica, conocida como ROI (retorno de la inversión), es una de las principales métricas de análisis financiero. Está relacionada con los beneficios obtenidos por la inversión realizada por la empresa en acciones de marketing.

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 entiende como el retorno de los costes de marketing.

ROI Marketing = Margen bruto / Costes de marketing

Esta métrica permite conocer y gestionar la rentabilidad de cada uno de los diferentes programas incluidos en el plan de marketing.

2.2.2. Eficiencia de los programas de marketing

Esta métrica permite gestionar la eficiencia del área de marketing, de forma que posibilita descubrir si los gastos o costes presupuestados han sido los finalmente empleados.

El valor obtenido por esta métrica debe ser siempre mayor o igual a 1. En caso contrario, indicará que se están realizando gastos suplementarios a los presupuestados y que, por tanto, se está perdiendo eficiencia.

Eficiencia del marketing = Gastos previstos área de marketing / Gastos reales área de marketing

Para tener una dimensión acertada de la actividad del área de marketing, conviene analizar al mismo tiempo las métricas de eficiencia, eficacia y actividad. Una métrica de actividad del marketing positiva, junto con una métrica de eficiencia negativa, por ejemplo, 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 quizás las bases sobre las que se asienta el crecimiento no sean correctas.

2.2.3. Eficacia de los programas de marketing

La métrica de eficacia de los programas de marketing debe ser siempre menor o igual a 1. En caso contrario, indicará que el beneficio del área de marketing no está siendo el esperado.

Esta métrica compara los beneficios previstos en un periodo de tiempo con los que finalmente se han producido. La gestión del marketing será tanto más eficaz cuando consiga sus objetivos de beneficio, o los supere.

Eficacia del marketing = Beneficio previsto / Beneficio real

En caso de que el valor no sea el esperado, se deberá analizar en qué estrategias, programas o acciones de marketing se está haciendo algo mal. Por lo tanto, podemos decir que el uso de esta métrica sirve como herramienta de control.

2.2.4. Métrica de actividad del marketing

Una de las formas de gestionar la actividad del marketing es con la creación de un indicador de su actividad, basado en el volumen de ventas que consigue la empresa.

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

Este indicador muestra la evolución del volumen de ventas. Es decir, señala el aumento o la disminución de la cifra de negocios respecto al año anterior. Aunque haya sido clasificada como una métrica estratégica, tal y como señalan Domínguez y Muñoz (2010), es conveniente utilizarla también tácticamente. Por ejemplo, utilizándola de forma trimestral o semestral, como modo de ir monitorizando la evolución de las ventas. Esto permitirá, si hace falta, tomar medidas correctoras a tiempo.

2.2.5. Métricas de productividad del marketing

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

La productividad de los empleados se define como la contribución de estos a la obtención del resultado final de la gestión. Para obtenerla, se calcula el valor añadido, en relación con los gastos de personal.

$$\text{Productividad} = (\text{Cifra de ventas} + \text{otros ingresos} - \text{costes de explotación} - \text{otros gastos de explotación}) / \text{Gastos personal del área de marketing}$$

Otra métrica, complementaria a la anterior, es la relativa a la evolución de los gastos de personal del área de marketing. Esta métrica permite tener un control sobre una de las partidas más importantes de la empresa.

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

3. Las métricas de mercado: el cliente y la marca

Posiblemente, las métricas relativas a los clientes sean las más importantes para la empresa. Estas ayudan a comprender las razones por las cuales los clientes compran, o el modo en que llevan a cabo la toma de decisión, y los comportamientos de compra y poscompra, a través de indicadores relativos a: satisfacción, lealtad, retención, coste de captación o adquisición y rentabilidad.

La información obtenida a través de su análisis tendrá un valor estratégico para la empresa, al permitir la detección de problemas, la fijación de objetivos y el diseño de estrategias y políticas adecuadas al tipo de cliente y al segmento de mercado al que pertenece.

De forma tradicional, se consideraba que el cliente era un agente racional, cuya decisión de compra venía condicionada por el precio que tenía que pagar por el producto. Sin embargo, existen enfoques teóricos alternativos que, derivados del campo de la psicología y el comportamiento del consumidor, explican el proceso de la decisión de la compra atendiendo a otros factores de naturaleza psicológica. Ello explica la razón por la que los clientes (actuales y potenciales) también son sensibles a otros elementos del *mix* de marketing, como la marca, la calidad y exclusividad del producto, el grado de innovación, el sistema de distribución empleado o el tipo de comunicación realizada.

Los factores anteriormente citados tienen en común el hecho de ofrecer valor al cliente. Por tal motivo, los indicadores relativos al consumidor deben centrarse donde se esté ofreciendo valor al cliente, donde se establezcan relaciones de valor añadido. Y esto lo marca la estrategia de la empresa y su ejecución.

De forma general, las empresas suelen seleccionar dos conjuntos de medidas básicas de clientes:

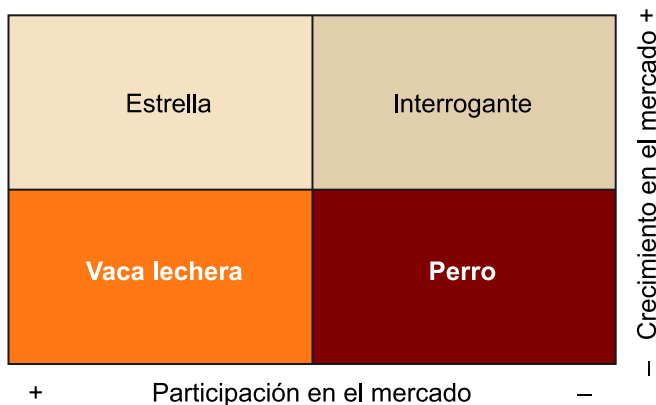
- a) Medidas genéricas que todas las empresas utilizan: satisfacción, cuota, retención, adquisición, etc.
- b) Medidas relativas al valor de la marca: son medidas diferenciadoras, inductoras para los clientes, que explican lo que la empresa tiene que ofrecer a sus clientes para conseguir mantener o aumentar las medidas genéricas. Estas medidas capturan las propuestas de valor que la empresa le ofrece al mercado.

3.1. El análisis del mercado

En primer lugar, y antes de comenzar a analizar al cliente individualmente, es necesario conocer el mercado (o segmento) en el que la empresa opera. Para ello, será de gran interés disponer de métricas relativas al atractivo del mercado y a la posición relativa de la empresa dentro de él: cuota, concentración, penetración, etc.

3.1.1. Posición competitiva del negocio: la matriz Boston Consulting Group

Uno de los métodos más utilizados para conocer la posición competitiva de los diferentes productos que la empresa comercializa es a través de la matriz BCG, desarrollada por la consultora Boston Consulting a comienzos de la década de 1980 (Morrison y Wensdley, 1991).



Se trata de una matriz 2x2, donde en el eje de abscisas (X) se muestra la participación del mercado que tiene el producto de la empresa, y en el de ordenadas (Y), el grado de crecimiento del mercado. Esta matriz constituye una herramienta idónea para establecer un diagnóstico sobre la posición competitiva de un negocio.

Esta matriz sirve fundamentalmente para analizar el atractivo del mercado y la cuota de mercado, como medida de competitividad. La matriz desarrolla cuatro cuadrantes, que definen cuatro situaciones distintas; productos estrella, interrogante, vaca lechera o perro.

- **Estrella:** este cuadrante de la matriz BCG representa unidades de negocio con gran participación de mercado y gran crecimiento. Este tipo de producto se caracteriza por:
 - Alta participación relativa en el mercado.
 - Mercado de alto crecimiento.

- Consume grandes cantidades de recursos para financiar el crecimiento.

La recomendación para todas las unidades que se encuentren en situación «estrella» es potenciarlas hasta la maduración del mercado.

- **Incógnita o interrogantes:** las unidades de negocio que se encuentren en este cuadrante requieren un nuevo planteamiento estratégico. El cuadrante «incógnita» implica un gran crecimiento de mercado y poca participación en él. Desde este cuadrante, las unidades de negocio se pueden desplazar a «estrella» o «perro».

Los productos interrogantes se caracterizan por:

- 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.

- **Vaca:** este cuadrante recoge unidades de negocio con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Son unidades de negocio que nos permiten conseguir los activos necesarios para poder generar nuevas unidades de negocio «estrella».

Los productos vaca se caracterizan por:

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

- **Perro:** el cuadrante inferior derecho de la matriz BCG recoge las unidades de negocio con escasa participación en el mercado y sin crecimiento.

Estos productos se caracterizan por:

- Baja participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Pueden generar pocos recursos o pérdidas.

- Se debe estudiar el rediseño (del producto o del marketing) o su eliminación.

La recomendación para los productos perro es no desinvertir, sino abandonarlos por completo porque la rentabilidad es dudosa.

El empleo de la matriz BCG o matriz de Boston Consulting Group hace posible obtener de una manera muy visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como también disponer de información útil para priorizar recursos entre ellas. No obstante, conviene señalar que este análisis también presenta algunas limitaciones, dado que ofrece una foto fija de la situación en un momento determinado. De esta forma, solo se ofrecen orientaciones generales, de manera que algunos productos pueden no encajar de forma específica en una de las categorías definidas, sino estar entre dos de ellas. Además, existen otras variables (distintas de las usadas en la construcción de la matriz), como el tamaño del mercado y las diferentes ventajas competitivas, que también son muy importantes para la toma de decisiones estratégicas.

3.1.2. La cuota de mercado

La cuota de mercado se define como el porcentaje del mercado, medido en unidades monetarias, o ingresos, que tiene un producto o marca determinada.

Su cálculo permite identificar la situación actual de la empresa (o marca) en el mercado, a través de la proporción de mercado que tiene sobre el total, y también hace posible establecer previsiones de crecimiento futuro. A través de su cálculo, es posible identificar si el crecimiento de la empresa se produce a través de un incremento de la cuota (o porcentaje), porque se la estamos robando a la competencia, o, en caso contrario, si el descenso de la cuota es debido a que nos roban cuota a nosotros.

La cuota de mercado se puede calcular en función de las unidades físicas vendidas.

Cuota en unidades = Unidades vendidas / Total de unidades vendidas en el mercado

También es posible calcular la cuota de mercado en función de las unidades monetarias vendidas.

Cuota en función de los ingresos = Ventas / 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.

Domínguez y Muñoz (2010) señalan que el cálculo de esta métrica exige, previamente, una correcta definición del mercado. Un error, en este sentido, puede traer como consecuencia una importante desviación en el cálculo de la cuota. Por ello se tiene que 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 con pocos clientes) o segmento por segmento (en empresas de consumo masivo) la cantidad de negocio que están 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, así como el reconocimiento que hace de la marca.

Otro elemento por considerar en el cálculo de la cuota de mercado es el relativo a la dinamicidad del mercado. Dado que el mercado se encuentra en continuo cambio, debido a variaciones económicas, de modas, tendencias, etc., a esta métrica la tienen que acompañar las explicaciones necesarias sobre cómo se ha definido y calculado el mercado.

Los responsables de calcular esta métrica deben especificar de forma clara de dónde sale 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.

Finalmente, hay que señalar la importancia de considerar el periodo de tiempo que se ha definido para realizar la métrica. Calcular la cuota de mercado acotando periodos cortos de tiempo la puede distorsionar; por ejemplo, por promociones recientes que se hayan podido realizar. De la misma forma, acotar periodos largos de tiempo puede no dejar ver recientes cambios de tendencia en el mercado.

Pongamos como ejemplo la siguiente tabla:

Producto	Ventas unidades físicas	Ventas unidades monetarias
A	10	10.000
B	40	40.000
C	20	20.000
D	30	30.000
Total	100	100.000

Observamos que el producto B es el líder del mercado, ya que vende mayor cantidad, tanto de unidades físicas como monetarias.

Si tuviéramos que calcular la cuota de mercado del producto A, comprobaríamos que es:

a) En función de las unidades físicas vendidas:

Cuota en unidades físicas = Unidades vendidas / Total de unidades vendidas en el mercado

Cuota en unidades físicas = 10/100 = 0,10

b) En función de las unidades monetarias vendidas:

Cuota en función de los ingresos = Ventas / Ventas del mercado

Cuota en función de los ingresos = 10.000 / 100.000 = 0,10

3.1.3. La 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 = Ventas de nuestra marca / Ventas de la principal marca competidora

En su cálculo también se puede utilizar el número de unidades.

Cuota de mercado relativa = Ventas de unidades de nuestra marca / Ventas de la principal marca competidora

Siguiendo con el ejemplo anterior, la cuota de mercado relativa de A se calculará considerando las ventas (tanto en unidades físicas como monetarias) de la marca B.

Cuota mercado relativa A (unidades monetarias) = Ventas A / Ventas B = 10.000 / 40.000

Cuota de mercado relativa A (unidades físicas): Unidades vendidas A / Unidades vendidas B = 10/40

3.1.4. Concentración de mercado

A partir de la cuota de mercado se puede obtener el índice de concentración de mercado. Estas medidas 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 estos.

El índice de concentración de un mercado **muestra el número de participantes y su posición en él**. 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 de un mercado (o, en sentido contrario, la falta de competencia de un mercado) se puede utilizar el índice de Herfindahl (HHI). Para ello, Herfindahl y 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 de todas las marcas existentes. Esta variable muestra el grado de competencia en el mercado estudiado.

$$\text{Índice de concentración} = \sum \text{Cuota mercados}^2$$

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.

3.1.5. Penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales. Tal y como señalan Domínguez y Muñoz (2010), esta estrategia busca incrementar las ventas de los productos que actualmente tiene la empresa en su cartera.

Esta estrategia se puede llevar a cabo a través de diferentes tipos de acciones dirigidas a los clientes:

- a) provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios),
- b) atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o,
- c) atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) Esta es, por lo tanto, una estrategia de crecimiento con un riesgo reducido.

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

Penetración de mercado = Clientes que han comprado el producto en la categoría / 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.

Penetración de la marca = Clientes que han comprado algún producto de la marca / Mercado de ese producto

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

La diferencia entre penetración de marca y penetración de mercado reside en que la métrica que mide la penetración de marca tiene en cuenta los clientes que han comprado cualquier producto de la marca por estudiar (tenemos que destacar que existen compañías que tienen productos diferentes bajo una misma marca paraguas), mientras que la métrica de penetración de mercado tiene en cuenta los clientes que han comprado un determinado producto.

**Índice de penetración = Penetración
de la marca / Penetración de mercado**

Índice de penetración = Clientes que han comprado la marca / Clientes que han comprado el producto en la categoría

Para acotar el periodo del estudio, también se debe tener en cuenta la frecuencia de uso y los hábitos de compra del producto.

Por ejemplo, si en productos de compra bimensual (gel de baño) 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 y si son clientes habituales de la marca o si son ocasionales, atraídos únicamente por promociones o acciones especiales.

Consideremos el siguiente ejemplo propuesto por Domínguez y Muñoz (2010):

Una empresa química lleva cuatro años comercializando productos de higiene infantil. Tiene bajo su marca tres productos que compiten en tres categorías diferentes: champú, gel de baño y crema hidratante.

Este año, el departamento de marketing realiza un estudio para analizar la penetración de mercado, la de la marca y el índice de penetración para el mercado. La empresa dispone de la siguiente información sobre el mercado:

Clientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales
Champú	20.000.000	1,2	16.666.667
Gel de baño	25.000.000	2,3	10.869.565
Crema	29.000.000	3,4	8.529.412
Clientes de la marca	74.000.000		36.065.644
Clientes anuales de la categoría			
Champú	100.000.000	1,2	83.333.333
Gel de baño	120.000.000	2,5	48.000.000
Crema	105.000.000	1,9	55.263.158
Total mercado	325.000.000		186.596.491

Las pautas de consumo de los productos son las mismas que las del mercado. Son las siguientes:

- Champú: 2 al mes
- Gel de baño: 1 al mes
- Crema hidratante: 0,5 al mes

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

Clientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Clientes anuales
Champú	20.000.000	1,2	16.666.667	8.333.333
Gel de baño	25.000.000	2,3	10.869.565	10.869.6565
Crema	29.000.000	3,4	8.529.412	17.058.824
Clientes de la marca	74.000.000		36.065.644	36.261.722
Clientes anuales de la categoría				
Champú	100.000.000	1,2	83.333.333	41.666.667
Gel de baño	120.000.000	2,5	48.000.000	48.000.000
Crema	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
Champú	20.000.000	1,2	16.666.667	8.333.333
Gel de baño	25.000.000	2,3	10.869.565	10.869.6565
Crema	29.000.000	3,4	8.529.412	17.058.824
Cientes de la marca	74.000.000		36.065.644	36.261.722
Cientes anuales de la categoría				
Champú	100.000.000	1,2	83.333.333	41.666.667
Gel de baño	120.000.000	2,5	48.000.000	48.000.000
Crema	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				
Champú				4,16 %
Gel de baño				5,43 %
Crema				8,52 %
Penetración de mercado por categoría				
Champú				20,0 %
Gel de baño				22,64 %
Crema				15,43 %
Índice de penetración por categoría				
Champú				20,81 %
Gel de baño				23,98 %
Crema				55,21 %
Índice de penetración o penetración por marca				19,11 %

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

Este análisis se debe acompañar de propuestas de actuación calculadas y documentadas sobre:

- **Producto:** en relación con sus variantes, formatos, inversión directa en marketing y ventas.
- **Precio:** estrategias y tácticas de precio encaminadas a conseguir mayor penetración.
- **Distribución:** tipo de distribución, selección de intermediarios, actividades por desarrollar.
- **Publicidad y comunicación:** diseñando estrategias encaminadas a incrementar las ventas de una forma sostenida.
- **Clientes:** frecuencia de compra, estacionalidad, propensión a innovar, tasa de fidelidad, etc.

En este caso, se observa que la penetración de marca en las tres categorías es muy baja. Puede deberse, por ejemplo, al poco tiempo que lleva la marca comercializando sus productos en el mercado. Para mejorar la distribución, por otro lado, debería aumentarse la de la crema hidratante, con el fin de conseguir penetración, tanto de marca como de mercado (acompañaríamos el dato con un estudio de distribución).

Es decir, que 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 para crear notoriedad y reconocimiento de la marca.

3.2. Indicadores de clientes

La literatura de marketing propone la existencia de tres indicadores básicos para evaluar clientes de la empresa: 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 (Domínguez y Muñoz, 2010).

3.2.1. Eficiencia y eficacia de cliente

Para ciertos mercados, el análisis de la eficiencia y eficacia del cliente se debe realizar por segmentos o clientes. Así, en los mercados de consumo final, se puede efectuar por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cada cliente, mientras que en las empresas industriales el análisis se puede hacer por cliente, ya que las carteras de clientes de estas son mucho más reducidas.

En relación con la eficiencia, la forma de calcularla es la siguiente:

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

3.2.2. Rentabilidad del cliente

La rentabilidad mide el beneficio neto de un cliente o un segmento tras descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente.

Hay que señalar que tener éxito en ciertos índices sobre el cliente (cuota, retención, incremento, satisfacción) no garantiza la rentabilidad del cliente.

Rentabilidad por cliente (ROI) = Beneficio obtenido por ese cliente / Inversión en el cliente

En ocasiones, puede ocurrir que la empresa atienda a diferentes públicos. En este caso es recomendable utilizar la segmentación ABC para distinguir clientes. Este tipo de segmentación revelará qué clientes no son rentables; sin embargo, habrá que tener en cuenta si se trata de clientes nuevos (por explotar) o no, y si tienen potencial de crecimiento. Posiblemente, los clientes antiguos no rentables necesiten un plan para reactivarlos. También es posible que exista algún cliente que, aunque no sea rentable económicamente, convenga conservar por los beneficios que le aporta a la compañía en relación con su imagen.

3.2.3. Fidelidad del cliente

La literatura de marketing explica que la fidelidad o lealtad del cliente es un constructo multidimensional, donde existe un componente afectivo y otro conductual. Esto implica que la lealtad no siempre supone un compromiso, porque pueden existir clientes que desarrollen un comportamiento leal, pero no sientan ningún afecto por el producto o la marca. Son quienes realizan la compra por hábito.

Este índice, formado por las métricas de satisfacción y retención, ayuda a conocer qué porcentaje de clientes lo son por hábito, y qué porcentaje lo son por satisfacción o preferencia.

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

3.2.4. Satisfacción

Pese a que la satisfacción del cliente no garantiza su fidelidad, sí se considera necesaria para conseguirla. Y es que la satisfacción potencia la retención de los clientes antiguos, y la prueba en el nuevo.

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

Es difícil analizar el grado de satisfacción neta que ofrece un producto, por lo que en la práctica se suele estudiar la satisfacción relativa. Esta se establece en términos relativos con los competidores clave, ya que los clientes pueden decidir dejar de utilizar una marca, con la que se encuentran satisfechos, si encuentran otra que les satisfaga más. De hecho, en ocasiones, las barreras de salida vienen determinadas por la inercia, la falta de información y de experiencia sobre el producto, el coste del cambio, etc., ya que lleva a los consumidores a optar por una marca determinada, aunque en realidad prefieran otra.

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 una métrica relativa que se pueda comparar con otras marcas competidoras. La diferenciación, por otro lado, es más un diagnóstico que una métrica.

3.2.5. Retención y tasa de abandono de clientes

Se dice que retener un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir uno nuevo. Por tal razón, para las empresas debe ser prioritario saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener a los clientes rentables y fieles.

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

Tasa de retención = Número de clientes retenidos o renovados en el periodo / Número de clientes en el periodo

Coste de retención de clientes = Costes de retención / Número de clientes retenidos

3.3. Indicadores del 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 o capital 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 sensibilidad al precio de los consumidores, que perciben un mayor valor en la marca (Leekha y Chhabra, 2014).

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. Y es que el valor de la marca va más allá de la cuota de mercado, del beneficio anual y de las ventas a corto plazo.

La evaluación de la marca no es adecuada como una medida única para calcular su valor. 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 a la hora de clasificar y medir los intangibles.

3.3.1. Indicadores básicos del valor de marca

El valor de la marca no se puede medir directamente, pero sí se pueden 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 estudios de mercado.

- **Estímulos:** el análisis de la cantidad de publicidad y comunicaciones (impactos) que recibe el consumidor, permitirá conocer los estímulos que se producen en el individuo. Porque estos tipos de comunicaciones, pagadas hasta ahora han sido los medios que más peso han tenido para crear posicionamiento.
- **Percepciones:** notoriedad, calidad percibida, satisfacción. Lo que el consumidor piensa o siente. Son datos cualitativos y poco fiables.
- **Comportamiento:** se puede medir, a través de las ventas, la cuota de mercado, el precio relativo, los beneficios de los clientes, la retención, fidelidad, la penetración, en función de 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), pero se pueden expresar también 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.

Según Domínguez y Muñoz (2010), 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 función de los precios de la competencia o a la cuota de mercado.
- 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.

Valor de marca = Cuota de mercado × Índice de fidelidad × Precio relativo × Calidad relativa percibida × Disponibilidad

Cuota:

Cuota en función de los ingresos = Ventas / Ventas del mercado = %

Fidelidad:

Tasa de retención = Número de clientes retenidos o renovados en el periodo / Número de clientes en el periodo = %

Grado de satisfacción = (Clientes que han consumido en el periodo – Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el periodo

Precio relativo:

Precio relativo = Cuota de mercado en ingresos / Cuota de mercado en unidades = %

Calidad relativa:

Penetración de la marca = Clientes que han comprado algún producto de la marca / Mercado de ese producto

Disponibilidad:

Disponibilidad en punto de venta = Puntos de venta que tienen el producto / Total puntos de venta del canal = %

3.3.2. Métodos de valoración de la marca

Siguiendo la propuesta de Domínguez y Muñoz (2010), a continuación revisamos brevemente algunos de los métodos o modelos de valoración profesionales que diferentes consultoras de marketing aplican. Entre los modelos mayormente difundidos caben citar:

- Modelo *Interbrand*
- Modelo *Value Sales Ratio*
- Modelo *Brand Asset Valuator* (BAV)
- Modelo *BrandDoctors*

Modelo *Interbrand*

Fue creado por la consultora Interbrand, para la cual el *brand equity* se define a través de la fortaleza de marca; se compone de siete parámetros, los cuales se ponderan de la siguiente forma para obtener la valoración global:

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

Respecto a este método de evaluación, si bien es una de las propuestas más completas, porque combina factores financieros, económicos y de marketing, hay que decir que requiere de una exhaustiva dedicación y estructura para obtener resultados.

Modelo *Value Sales Ratio*

Tener una marca reconocida permite a las empresas establecer un sobreprecio sobre sus productos, con lo cual generan mayores márgenes de rentabilidad y aumentan la ratio valor / ventas y el valor de la firma. En este sentido, cuanto más importante sea el incremento en el precio que una empresa pueda aplicar, mayor será el valor de su marca.

Atendiendo a lo anterior, el valor de la marca se puede calcular de la siguiente manera:

Valor de marca = [(Valor / Ventas)_m – (Valor / Ventas)_g] × Ventas de la marca

Donde:

- (Valor / Ventas)_m representa la métrica de valor de mercado de la compañía, con beneficio de marca con respecto a sus ventas.
- (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 esta. 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 / V más alto 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; además, 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.

Modelo *Brand Asset Valuator* (BAV)

Fue creado por Young & Rubicam Inc., y agrupa las 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 evaluar económicamente estos conceptos, el modelo fue desarrollado sobre bases de cálculo multivariable o multiatributo. Según el BAV, las marcas se construyen a través de:

- Conocimiento.
- La culminación de los esfuerzos de construcción de la marca (en relación con la experiencia de los consumidores).
- Estima.
- Respeto, agradecimiento y reputación (en relación con la completa satisfacción de la promesa que percibe el consumidor).
- Relevancia.
- El uso de las 5 «P» de marketing (relacionado con ventas).
- Diferenciación.
- Las bases para la elección del consumidor (la esencia de la marca).

Modelo *Brandactors*

Este modelo obtuvo su nombre de la consultora homónima, 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:

$$EQ = L \times Prel$$

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.

4. El análisis de las herramientas de marketing

4.1. Las métricas sobre producto y precio

El objetivo de las métricas de precios es determinar la eficiencia de los productos, líneas y categorías que la empresa comercializa.

Por línea, entendemos el grupo de productos que se relacionan entre sí porque satisfacen un tipo de necesidad o se usan conjuntamente. Una categoría, en cambio, la conforma un grupo de productos (líneas) con la misma funcionalidad general.

Las métricas que se definen para un producto son aplicables a una línea o categoría de productos, aunque su interpretación variará en función de la cantidad de productos que comercialice la empresa, el ciclo de vida de los productos y el margen de beneficio de cada uno de ellos.

4.1.1. El margen bruto

El margen bruto representa el porcentaje de los ingresos totales por ventas que la empresa obtiene tras incurrir en los costes directos asociados a la producción o adquisición de los bienes y servicios que ha vendido. Nos indica el beneficio que se obtiene de la venta del producto; se puede expresar en valor absoluto o relativo.

El margen bruto en valor absoluto resulta de la siguiente fórmula:

Margen bruto = Precio neto de venta – Coste de adquisición o fabricación

El precio neto de venta es el precio final del producto, deducidos los descuentos que se apliquen (es decir, lo que de verdad ingresa la empresa) y el coste de adquisición o fabricación la suma de los costes, variables o fijos, que se asocian directamente a la obtención del producto.

Asimismo, la tasa de margen bruto, también llamada de utilidad bruta, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Coste de las ventas}}{\text{Ingresos por ventas}} \times 100$$

El margen bruto es relevante, ya que refleja la rentabilidad y la viabilidad del negocio, al indicar la contribución de los productos a la hora de cubrir los costes fijos y obtener beneficio. La información que nos aporta el margen bruto nos detalla si los ingresos que se obtienen de las ventas son suficientes (al menos) para cubrir los costes.

Representa un sistema de información que ayuda a la dirección de la empresa a conseguir, de forma planificada, la cobertura de todos los costes y, según las posibilidades del mercado, de un beneficio óptimo. En este sentido, por tanto, es un concepto de ingresos, porque refleja un ingreso bruto reducido por los costes directos o un excedente de ingresos.

Así, si el margen bruto de una empresa es del 35 % en un periodo determinado, significa que durante el transcurso de ese tiempo ha estado reteniendo 0,35 € de cada euro que ha generado de ingresos, tras asumir el coste de las ventas.

Por lo tanto, el margen bruto es una medida del beneficio de la venta del producto, aunque el valor que nos aporta no debe considerarse aislada o unitariamente, puesto que existen otros factores que deben influir al enjuiciar el rendimiento de una gama de productos, como el volumen de venta (real y potencial) de cada artículo, las consecuencias de expansionar la producción o forzar la venta de un producto determinado, la curva de vida de cada producto e, incluso, la situación financiera de la empresa para realizar (quizás) una gran inversión antes de recoger un margen bruto sustancioso.

A modo de ejemplo, y para demostrar que tasas muy reducidas de margen bruto pueden generar negocios muy provechosos, consideremos el éxito de los supermercados DÍA, de bajo coste. Éxito que se debe, precisamente, a que el escaso margen bruto que DÍA aplica a sus productos resulta muy sustancioso, porque la oferta de artículos *low cost* le proporciona un elevado volumen de ventas. Para ampliar su margen bruto, en este caso, debería aumentar el precio de sus productos, pero ello reduciría el volumen de las ventas (perdería ventas). En consecuencia, quizás el negocio ya no sería tan provechoso.

Por otro lado, hay que considerar que los niveles del margen bruto varían enormemente entre sectores. Así, una fábrica de automóviles de gama alta, por ejemplo, generará un margen bruto mucho más alto que una industria textil manufacturera. Y cuanto más elevado es el porcentaje, más significa que retiene la compañía de las ventas que realiza para cubrir sus costes y obligaciones.

En definitiva, el método del margen bruto es, quizás, la forma más ágil y útil de lograr una información que nos oriente sobre las distintas vías para obtener un beneficio o para impedir las pérdidas. Es un sistema de información que proporciona datos sobre los ingresos derivados de las ventas, y las posibilidades que resultan para poder cubrir los costes.

4.1.2. Rentabilidad

La rentabilidad es el índice que mide la relación entre la ganancia o utilidad obtenida y la inversión realizada para lograrla.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Por ejemplo: si invertimos 100 € que nos proporcionan una ganancia de 30 €, obtendremos una rentabilidad del 30 %, es decir, que el capital incrementará un 30 %.

Por tanto, no debemos confundir el concepto de rentabilidad con el de ganancia. Utilidad o ganancia es la diferencia entre el precio al que se vende un producto y su coste (margen bruto), mientras que la rentabilidad, también llamada *return on investment* (ROI), es el rendimiento que se obtiene del capital que se ha invertido de forma directa en el producto (publicidad, distribución, gestión del cobro de su venta, etc.). En consecuencia, mayor ganancia no significa siempre más rentabilidad, si la misma utilidad puede obtenerse con una menor inversión.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio del producto o margen bruto}}{\text{Inversión directa en el producto}} \times 100$$

Conocer la rentabilidad de los productos es una cuestión fundamental para medir la efectividad de la política de precios que aplica la empresa.

También se puede medir la rentabilidad sobre las ventas y los costes, relacionando el margen bruto con el precio de venta o el coste de adquisición o fabricación del producto en cada caso.

a) La rentabilidad sobre ventas o margen bruto de ventas porcentual relaciona el margen bruto de ventas con el precio de venta del producto:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

donde, recordemos, se entiende que el precio de venta es neto (deducidos los descuentos y sin aplicar impuestos).

b) La rentabilidad sobre costes o margen bruto sobre costes porcentual relaciona el margen bruto de ventas con el coste unitario del producto:

$$\text{Rentabilidad sobre costes} = \frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Coste}} \times 100$$

donde el coste integra los costes atribuibles a la fabricación o adquisición del producto en cuestión, sin considerar los gastos de estructura u *overhead*.

Cualquiera de las dos métricas genera valores válidos, pero se recomienda seleccionar un solo tipo de rentabilidad para analizar el comportamiento que tiene un producto en el transcurso de un período determinado de tiempo.

4.1.3. Eficacia y eficiencia

Entendemos por eficacia la habilidad o capacidad para alcanzar los objetivos establecidos. La eficiencia, en cambio, consiste en lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Es decir, que en la eficacia no interfiere el hecho de que durante el proceso para alcanzar un objetivo no se efectúe el mejor uso de los recursos.

Se trata, pues, de establecer las metas correctas para después elegir los medios correctos. Dicho llanamente: «la eficacia es la habilidad para hacer las cosas correctas, y la eficiencia para hacerlas correctamente» (Drucker, 2007).

Ambos conceptos se relacionan estrechamente con la productividad o la relación producto-insumo (entendiendo genéricamente por insumos los materiales, máquinas y mano de obra empleados en producir el producto), en un período determinado de tiempo y con el control de calidad correspondiente.

La eficacia del producto compara los beneficios que se preveía obtener con los realmente logrados. El resultado de la métrica debe ser menor o igual a uno, puesto que de ser mayor indicaría que el beneficio del producto no está siendo el esperado; es decir, no coincide con al menos el previsto y, por tanto, el producto está perdiendo eficacia. Desde este punto de vista, la eficacia se podría medir en función del grado en que el producto satisface las necesidades de los clientes o de su nivel de consumo.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Beneficio o margen previsto}}{\text{Beneficio o margen real}}$$

La eficiencia del producto, en cambio, compara las inversiones previstas para el producto con las reales. En este caso, la métrica debe ser mayor o igual a uno, ya que lo contrario significará que el producto no está consiguiendo sus objetivos de venta consumiendo los recursos mínimos posibles.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Inversión prevista}}{\text{Inversión real}}$$

La productividad, por su parte, relaciona los productos elaborados con los recursos utilizados; su ecuación nos muestra que la productividad será más elevada cuanto más se reduzcan los insumos para producir los mismos productos o cuantos más productos se fabriquen con los mismos insumos. Mide la eficiencia con que se lleva a cabo la producción.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos o servicios producidos}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Es importante aclarar que productividad no es lo mismo que producción. A menudo se confunden ambos términos, y se considera que a mayor producción, mayor productividad, cuando no necesariamente es cierto.

Entendemos por producción la actividad de producir bienes o servicios. Productividad, en cambio, es la utilización eficiente de los recursos al producir esos bienes o servicios.

4.2. Métricas sobre fuerza de ventas y canal de distribución

La distribución comercial comprende el conjunto de actividades y operaciones necesarias para llevar los productos desde el lugar donde se producen hasta su punto de venta. De entre los múltiples factores que afectan la selección del canal de distribución del producto (el posicionamiento estratégico que la empresa quiera adquirir en el mercado, los clientes a quienes se dirige la venta, las características del mercado, el coste de la distribución, etc.), resulta determinante el producto mismo, puesto que sus características influyen directa o indirectamente en la política que debe seguirse.

En este caso, las métricas nos ofrecen la posibilidad de conocer si existe una concordancia entre el producto y el canal, lo cual permite medir la rentabilidad del sistema de la distribución, así como su intensidad, volumen y cobertura.

4.2.1. Rentabilidad del punto de venta

Entendemos por *merchandising* las actividades que estimulan la compra en el punto de venta, con el objetivo de captar la atención del cliente, dirigirle hacia el producto y facilitar la acción de compra. Consiste en ofrecer el producto adecuado en el lugar, momento, cantidad y precio adecuados. Su objetivo principal es obtener la mayor rentabilidad del punto de venta, por lo que es necesario medir los resultados de las acciones que se efectúen, con el fin de determinar su eficacia y mejorar las habilidades para seleccionar adecuadamente el producto, controlar el inventario, cambiar el producto de zona o nivel, aumentar o disminuir el lineal asignado al producto y, en definitiva, aumentar la productividad del rendimiento.

En este sentido, el análisis de la rentabilidad en el punto de venta nos ofrece múltiples índices de control, basados en el rendimiento del beneficio, las ventas, el lineal y el mismo producto, de los cuales a continuación se detallan los más destacables:

1) Índice de rotación:

Se entiende por rotación de *stocks* el número de veces que un artículo, en un período determinado de tiempo, pasa por el proceso de venderse, salir del almacén y ser cobrado, recuperando así la inversión realizada para adquirirlo.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Volumen de venta}}{\text{Stock medio}}$$

donde el *stock* medio expresa la inversión en existencias que realiza la empresa, al indicar el volumen medio de existencias que tiene en el almacén durante un período de tiempo determinado.

De esta forma, si un producto rota diez veces en un mes, significa que se recupera diez veces la inversión realizada en ese artículo y se obtiene diez veces el beneficio que supone vender el producto. Es decir, que a mayor rotación de *stocks* mayores beneficios se obtienen.

Por otro lado, en igualdad de condiciones en cuanto al beneficio bruto anual y los costes de almacenaje, una empresa obtendrá más beneficio neto que otra (entendido este como la diferencia entre el beneficio bruto y los costes de almacenaje) cuando consiga reducir su *stock* medio, puesto que ahorrará costes de almacenaje.

2) Rentabilidad del espacio utilizado para la venta:

Conocidos los gastos fijos del punto de venta se puede determinar el coste por metro cuadrado del espacio que ocupan las ventas de la siguiente forma:

$$\text{Coste m}^2 = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Superficie de venta en m}^2}$$

Paralelamente se pueden obtener los ratios del rendimiento de la superficie de venta en relación con el beneficio bruto y las ventas:

$$\text{Rendimiento del beneficio bruto} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Superficie de venta en m}^2 \text{ o metros lineales de suelo}}$$

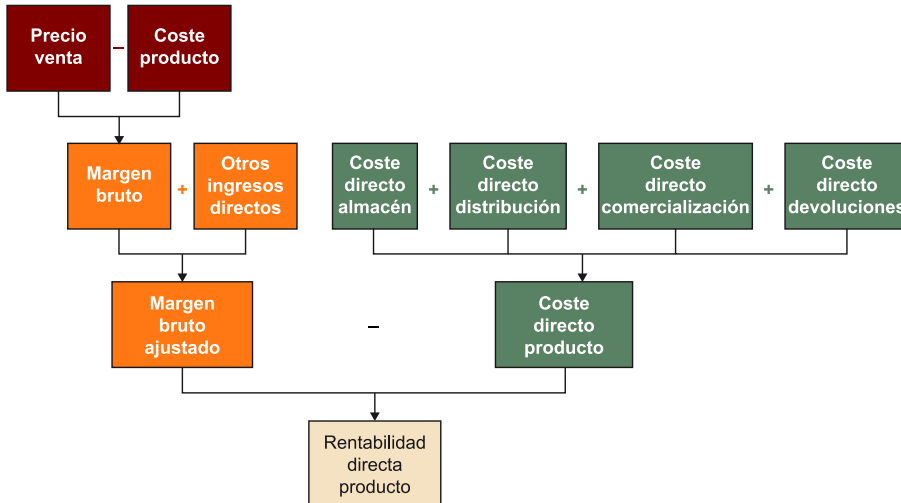
$$\text{Rendimiento de las ventas} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Superficie de venta en m}^2 \text{ o metros lineales de suelo}}$$

3) Rentabilidad directa del producto (DPP):

La rentabilidad directa del producto (*direct product profitability*) es el valor que mide el beneficio que se obtiene por la venta de un producto en función de su precio de venta y de todos los costes derivados de las actividades necesarias para la realización de tal venta.

Para calcularla, primero debemos conocer el margen bruto ajustado, que se obtiene de sumar al margen bruto otros ingresos directos, como los descuentos por pronto pago o los rápeles sobre ventas. La DPP se obtiene deduciendo del margen bruto ajustado los costes directos producidos por el proceso de almacenamiento, transporte y comercialización causados por la venta.

Gráfico 1. Cálculo de la rentabilidad directa del producto (DPP)



La DPP permite asignar un coste directo específico a cada artículo, en lugar de utilizar costes medios para los productos de una misma categoría. Es decir, que además de tener en cuenta el coste de adquisición en sí del producto, incluye los costes de su distribución.

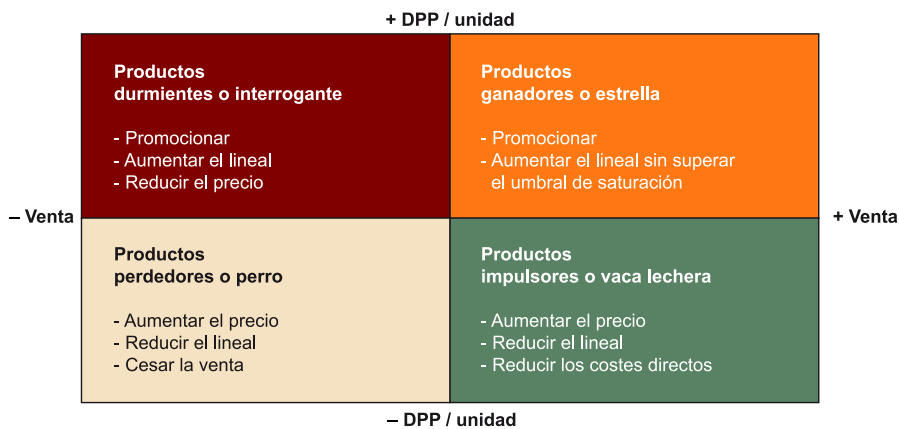
La contribución directa del producto se puede expresar en términos de:

- Rentabilidad directa por unidad de producto, mediante la cual se pueden identificar productos que ayuden a maximizar los beneficios e intentar modificar el comportamiento de compra de los consumidores.
- Rentabilidad directa por unidad de tiempo (semana, mes, etc.), que permite minimizar las roturas de *stock* e identificar los productos menos rentables, a efectos de decidir eliminarlos.
- Rentabilidad directa por unidad de espacio de lineal ocupado, que permite comparar y trabajar el coste de oportunidad del lineal, identificando las secciones a las que otorgar mayor o menor espacio, y los productos que deben llenar tales espacios.

La ventaja de utilizar este método es que resulta mucho más completo que el simple margen bruto, porque amplía la información sobre el beneficio real que se obtiene de cada producto, lo cual permite diseñar acciones de mejora de la rentabilidad, como las que detallamos a continuación:

- Optimización de la gama de productos, al conocer qué productos contribuyen positiva o negativamente al beneficio global de la empresa.
- Fijación del precio del artículo, al conocer, imputados todos los costes, el precio mínimo de venta del producto para no incurrir en pérdidas.
- Optimización del nivel de aprovisionamiento, al controlar el inventario y los costes de almacenamiento.
- Mejora del *merchandising*, al conocer el impacto de las acciones que se efectúan en el punto de venta en la rentabilidad de la empresa.
- Adecuado posicionamiento de los productos, de acuerdo con la clasificación de productos ganadores, impulsores, durmientes o perdedores.

Gráfico 2. Adopción de estrategias en el lineal en función de la DPP



No queremos finalizar este apartado sin destacar que, aunque las métricas expuestas son necesarias, muestran solo los resultados relacionados con las ventas efectivamente realizadas. Porque ¿qué ocurre con las ventas potenciales?

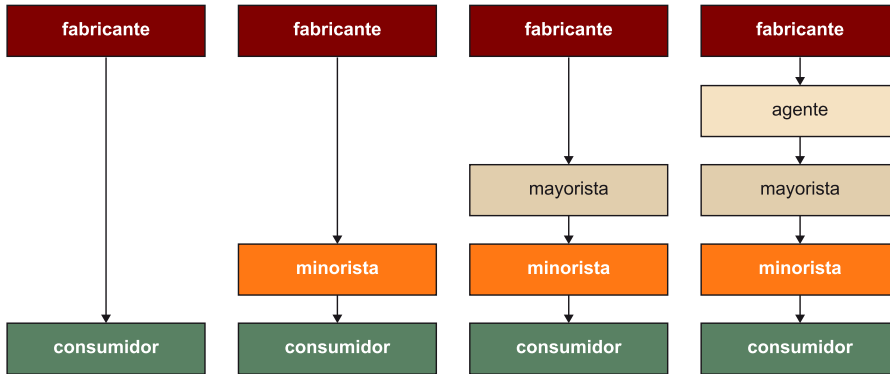
Saber el número de personas que entra en la tienda sin comprar, el aforo del establecimiento en cada momento, el tiempo medio de permanencia de los clientes, el día de la semana u el horario de más tráfico, por ejemplo, permite detectar oportunidades de mejora que incrementen la rentabilidad y la eficiencia comercial, al dimensionar correctamente el personal en cada momento, adaptar adecuadamente el marketing y el *merchandising* y analizar el potencial de las distintas tiendas que se posean.

La aplicación de tecnologías de conteo de personas (*retail intelligence*) relaciona las variables internas del negocio con los distintos parámetros de comportamiento del consumidor, lo cual permite el desarrollo de estrategias que dejen aumentar las tasas de conversión de las visitas a ventas.

4.2.2. Estructura de costes del canal

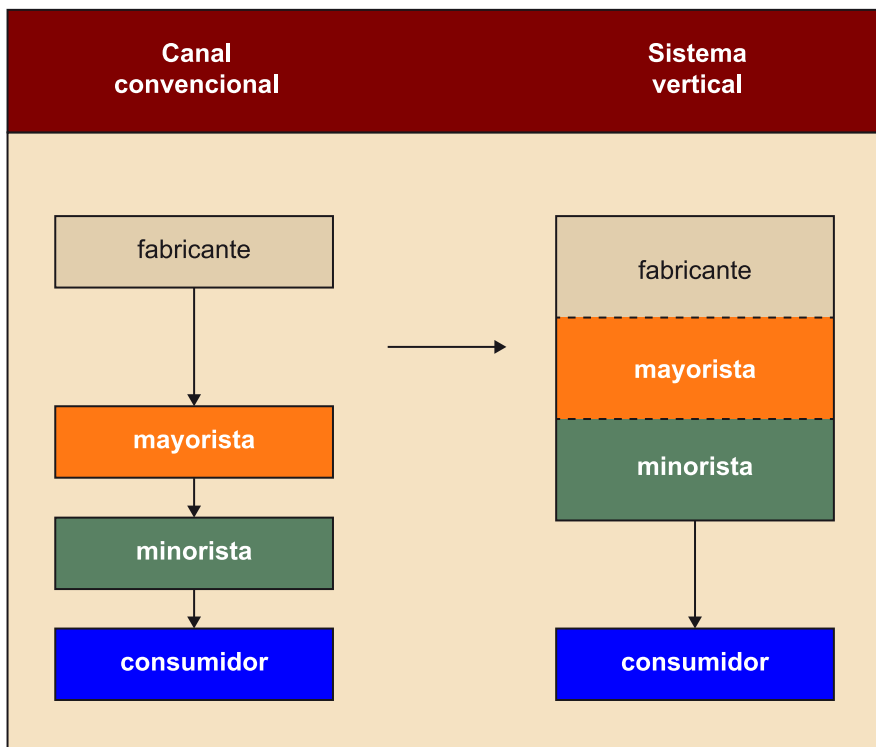
El concepto de la distribución no es estático, y la cantidad de intermediarios que se encuentran en el proceso, entre el productor y el consumidor, acortan o alargan la longitud del canal.

Gráfico 3. Niveles o intermediarios en el canal de distribución



Además, actualmente el canal convencional se transforma cada vez más en un sistema vertical, donde el mismo productor asume el rol de distribuidor.

Gráfico 4. Canal convencional de distribución versus sistema vertical



Sin embargo, la decisión de distribuir de forma directa o indirecta deberá tomarse en función de los costos que resulten de servir a los canales, porque la combinación de productos y clientes, la logística y las políticas de precios que se apliquen pueden desvirtuar totalmente la previsión del margen que se

había efectuado. Para el distribuidor resulta fundamental disponer de la información y flexibilidad de poder discontinuar líneas y clientes, reducir costes y/o ajustar precios.

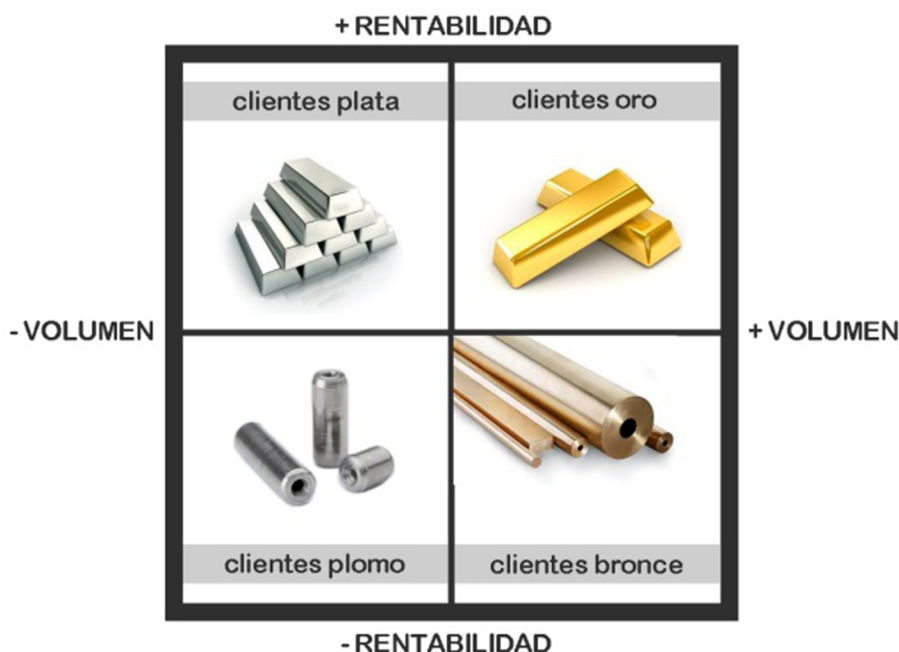
Se entiende por **costo de servicio por cliente**, o **costo de servir**, el conjunto de costos en los que se incurre para entregar o hacer disponible el producto o el servicio al cliente.

Es un método que permite determinar la rentabilidad de cada cliente específicamente, al poder desglosar todos los costes en los que se incurre para poder servirle el producto. Su principio se basa en el conocimiento de la relación ingreso-costo por cliente. Se entiende que al proveer un bien o servicio a los clientes se consumen recursos de la empresa que varían de un cliente a otro y, en consecuencia, si los clientes no aportan la misma rentabilidad a la empresa, se deben identificar los costos de servirle a cada uno.

El costo de servir, junto con la determinación del costo de otras actividades operativas, administrativas y comerciales, permite segmentar los clientes para ofrecerles el nivel de atención y servicio adecuados en función de la rentabilidad que proporcionan a la empresa.

En este sentido, es frecuente que las empresas categoricen a sus clientes en función de la rentabilidad que proveen, bajo segmentos denominados oro, plata, bronce y plomo. Porque el volumen de ventas debe justificar el nivel de servicio, para que la empresa no incurra en pérdidas.

Gráfico 5. Categorización de los clientes en función de su rentabilidad



En el costo de servicio, cada actividad influye en la cadena de suministro, y la suma de todas ellas permite evaluar la rentabilidad del producto o servicio proporcionado a un cliente.

Para determinar el costo de servicio por cliente se debe desarrollar el siguiente proceso:

- Determinar la contribución marginal por cliente, que se obtiene por la diferencia entre el ingreso que proviene de las ventas y los costos directos asociados al producto.
- Identificar los costos indirectos asociados al servicio, es decir, las actividades necesarias para servir el producto al cliente (coste de la distribución, esfuerzo en el canal, etc.).
- Generar inductores de costos de servicio mediante las actividades que se requiere desarrollar para servir al cliente. Los inductores se obtienen a través de la base de costos indirectos que se tiene y de las actividades que realiza la empresa. Y su calidad se determina por el conocimiento de la estructura de costos que tiene la empresa.

Identificados los costos mencionados se podrá obtener el costo de servicio:

$$\text{Costo de servir} = \text{Inductores} \times \text{número de actividades necesarias}$$

Y conocido el costo de servir se obtendrá también la rentabilidad por cliente:

$$\text{Rentabilidad por cliente} = \text{Contribución marginal} - \text{Costo de servir}$$

Este método contribuye a optimizar la cadena de suministros, al ofrecer datos que faciliten la reducción de costos operativos y la simplificación de procesos.

4.2.3. ROI, eficacia y eficiencia del sistema de distribución

Entendiendo por sistema de distribución el conjunto de los canales de distribución del producto, ya sean propios o externos, el *return on investment* o retorno de la inversión (ROI) nos indica la efectividad de la inversión en este en la rentabilidad o ganancia de la empresa. Se calcula por la relación entre el beneficio obtenido por la empresa y la inversión realizada en los canales de distribución. Por ejemplo, tomando como valores el margen neto del canal/es y los costes de marketing asociados a él.

$$\text{ROI del canal o sistema de distribución} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión en el canal o sistema de distribución}} \times 100$$

La eficacia del sistema de distribución, por otro lado, se medirá por la relación entre el beneficio esperado del canal o su conjunto y el que se ha obtenido realmente.

$$\text{Eficacia del canal o sistema de distribución} = \frac{\text{B}^\circ \text{ previsto del canal o sistema de distribución}}{\text{B}^\circ \text{ o margen neto real del canal o sistema de distribución}}$$

Finalmente, la eficiencia se obtendrá por la relación entre la inversión que se preveía realizar en el canal o sistema de distribución y la efectuada realmente. Dividir las ventas que se obtienen en cada canal, por ejemplo, entre los costes fijos indirectos, permitirá conocer el impacto que tienen los costes de marketing con respecto a los costes fijos.

$$\text{Eficacia del canal o sistema de distribución} = \frac{\text{Inversión prevista del canal o sistema de distribución}}{\text{Inversión real en canal o sistema de distribución}}$$

4.3. Métricas sobre comunicación y promoción

Aunque no hay formas precisas y exactas de medir las actividades publicitarias, existen métodos que proveen información y nos orientan sobre el buen desarrollo de las campañas.

En este apartado detallamos las métricas más populares que ayudan a medir la actividad que desarrolla la empresa (en qué y cómo invierte su presupuesto). A diferencia de los indicadores evaluativos, las llamadas métricas de navegación ayudan a dirigir la acción a obtener la mayor rentabilidad, pero no miden la rentabilidad.

4.3.1. Impactos y GRP

Los *Gross Rating Points* o GRP indican el número total de impactos que consigue una campaña publicitaria durante un período de tiempo determinado, por cada cien personas del público objetivo de esta. Es una medida que cuantifica el esfuerzo publicitario en relación con un público objetivo determinado.

$$\text{GRPs} = \frac{\text{Número de impactos}}{\text{Público objetivo}} \times 100$$

Los GRP no determinan la influencia que la publicidad ejerce sobre la gente, pero indica a cuánta gente ha alcanzado el anuncio. Aunque al contabilizar las duplicidades o repeticiones entre soportes no sirve para medir la concentración o dispersión de la campaña, puesto que 100 GRP pueden significar que la campaña haya alcanzado a todo el público objetivo, pero también, aunque improbable, que se haya alcanzado cien veces a solo un 1 % de público. Es decir, los GRP indican cuántos impactos se han producido, pero no si se han concentrado en un número muy pequeño de personas (baja cobertura y al-

ta frecuencia) o se han dispersado entre muchos individuos, cada uno de los cuales ha recibido un pequeño número de impactos (alta cobertura y baja frecuencia).

Los GRP se obtienen de multiplicar los dos factores mencionados, frecuencia y cobertura, y las tres medidas se calculan sobre un universo compuesto por la totalidad de individuos definidos como el público objetivo de una publicidad en concreto. En este sentido, pues, a efectos del cálculo de los GRP no se consideran las personas que ven el anuncio sin formar parte del público al que este se dirige.

$$\text{GRP} = \text{Cobertura} \times \text{Frecuencia}$$

Entendemos por frecuencia u *opportunity to see* (OTS) la media de ocasiones en que cada persona ha visto el anuncio. Cobertura en cambio es el porcentaje de gente que lo ha visto una vez al menos.

Cobertura y frecuencia se relacionan de forma inversa, por lo que a igualdad de impactos y, en consecuencia, de GRP, cuando la cobertura es más alta la frecuencia es menor y viceversa. Así, puesto que se puede obtener un mismo resultado de GRP con distinta mezcla de cobertura y frecuencia, será conveniente elegir el plan de medios que se adapte mejor al objetivo de, o bien alcanzar el mayor número de personas, o bien conseguir mayor repetición del anuncio para que sea más efectivo.

4.3.2. Coste por GRP

El coste por GRP o coste por *rating point* representa el coste de impactar a un 1 % del público objetivo. Se calcula dividiendo el precio o suma de precios de los soportes que se utilicen por los GRP que genera un soporte o un plan de medios.

$$\text{Coste por GRP} = \frac{\text{Precio soporte}}{\text{GRPs}}$$

Asimismo, como medida de rentabilidad de una campaña, medio o soporte destaca el llamado coste por mil (CPM), que permite evaluar el éxito de un plan de medios en su objetivo de obtener un mayor alcance al menor precio. Relaciona el presupuesto que se tiene para los medios con el número total de impactos (coste por mil impactos) y se obtiene dividiendo el precio o la suma de los precios por la audiencia o suma de las audiencias (personas alcanzadas) del soporte o conjunto de soportes que se utilicen, multiplicándolo luego por mil.

$$\text{Coste por mil (CPM)} = \frac{\text{Precio soporte}}{\text{Audiencia}} \times 1.000$$

Ambos son índices de rentabilidad de los medios y tienen la misma utilidad.

4.3.3. Cuota de inversión o notoriedad

La notoriedad de marca es la toma de conciencia por parte del mercado de esta (Lambin, 2000). La forman dos componentes: el recuerdo de la marca y su reconocimiento.

Asimismo, se entiende que la publicidad será más eficaz si genera mayor nivel de recuerdo (Sánchez Franco, 1999) y que el recuerdo es el resultado de la intensidad del impacto del mensaje (Krugman, 1986).

Por tanto, aunque la inversión publicitaria no es la principal fuente en la obtención de notoriedad de una marca, conviene medir la cuota de la inversión que realiza la empresa con respecto a la competencia o sector.

La cuota de inversión o notoriedad refleja la inversión en publicidad de la compañía en relación con la que se realiza en el mercado.

$$\text{Cuota de inversión o notoriedad} = \frac{\text{Inversión en publicidad}}{\text{Inversión en publicidad del sector}} \times 100$$

Por ejemplo: si nuestra empresa invierte 100 € publicitando un producto, cuando el mercado de ese producto invierte 1.000, significará que nuestra empresa invierte el 10 % de la publicidad que se realiza en el sector.

$$\text{Cuota de inversión o notoriedad} = \frac{100 \text{ €}}{1.000 \text{ €}} \times 100 = 10 \%$$

4.3.4. Eficacia de la publicidad

Las actividades publicitarias suponen una inversión que solo se justifica mediante un retorno económico, es decir, mediante un posterior beneficio que se derive de sus efectos. Por tanto, si entendemos como eficacia la que logra la inversión que se efectúa, no deberían confundirse los objetivos comerciales con los publicitarios propiamente.

La expresión no se refiere a un solo concepto. Habitualmente se asocia a la medición de los resultados de una campaña publicitaria, pero se produce cierta confusión a la hora de definir los objetivos publicitarios y la medición de sus logros.

En cualquier caso, la medición de la eficacia publicitaria resulta clave para determinar si se han logrado o no los objetivos establecidos, calcular la rentabilidad de la inversión y asegurar una mayor probabilidad de éxito de las futuras campañas.

La eficacia publicitaria se puede medir desde tres perspectivas diferentes:

- Eficacia de la planificación de medios, que nos indica si los distintos soportes publicitarios son eficaces para que llegue el mensaje al público objetivo.
- Eficacia del mensaje, que refleja la predisposición del público objetivo a recibir la información.
- Eficacia global de la campaña, que mide sus efectos en función del anuncio, los medios y el calendario de difusión.

Los criterios que se utilizan como medida de la eficacia son múltiples: recuerdo del anuncio, notoriedad de la marca, actitud del consumidor y predisposición a la compra, por ejemplo. Pero el efecto de la publicidad sobre las ventas es difícil de medir, porque además de la publicidad hay otros factores (precio, características y disponibilidad del producto, competencia) que influyen en ellas.

De entre las diversas formas que puede adoptar la métrica destacamos la que relaciona la cuota de mercado de la marca o producto con el *share of spending* o cuota de inversión realizada con respecto a la competencia (cociente entre la inversión publicitaria que realiza la marca o producto y la que se realiza en el mercado).

$$\text{Eficacia de la publicidad} = \frac{\text{Cuota de mercado}}{\text{Share of spending}} \times 100$$

Ejemplo

Si la cuota relativa de un producto es del 5 % (concepto desarrollado en el módulo 3), la inversión en publicidad de 100.000 € y la que realiza el sector de 1.000.000, el *share of spending* será el 10 % y la eficacia publicitaria de un 50 %.

$$\text{Share of spending} = \frac{100.000 \text{ €}}{1.000.000 \text{ €}} \times 100 = 10\%$$

$$\text{Eficacia de la publicidad} = \frac{5\%}{10\%} \times 100 = 50\%$$

4.3.5. Promociones

En los últimos años, las promociones de ventas se han convertido en una de las herramientas de marketing más utilizadas por las empresas, incrementando considerablemente su peso sobre las ventas totales. Pero dado el volumen que alcanza la inversión en promociones, los fabricantes y los distribuidores requieren saber su eficacia.

Para medir los efectos de las promociones de ventas en el consumidor existen los llamados modelos teóricos, que explican el comportamiento de compra de los consumidores por el efecto de la promoción, y los modelos empíricos o descriptivos, que cuantifican los efectos que tiene la promoción.

La estimación de volúmenes de venta o rentabilidad de la promoción se complica por la existencia de factores no controlables por la empresa (canibalización, incidencia de otras promociones, compras pospuestas en espera de la promoción, etc.) que influyen en el resultado, pero se puede calcular el importe de las ventas adicionales que hay que lograr, por ejemplo, para obtener el beneficio deseado y cubrir el coste promocional, lo cual permite valorar si la acción es recomendable o resulta excesivamente arriesgada.

$$\text{Ventas adicionales} = \frac{\text{Coste de la promoción} + \text{Beneficio que lograr}}{\text{Margen}}$$

Para que la comparación sea correcta, la venta base debe ser equiparable (por ejemplo, la media anual sin promoción, el mismo período del ejercicio anterior, el mes precedente...). Este criterio es importante en general, pero se convierte en fundamental para estudiar la evolución de la promoción en productos estacionales.

Supongamos que las ventas del mes actual del producto A ascienden a 30.000 € y que el próximo mes la empresa quiere promocionarlo, obteniendo un beneficio de 1.500 €. El margen que deja el producto es de 1,40 € [margen = precio de venta – (costes variables + costes fijos asociados al producto / producción total del producto)] y se sabe que el coste de promoción es de 5.000 €.

$$\text{Ventas adicionales} = \frac{5.000 \text{ €} + 1.500 \text{ €}}{1,40 \text{ €}} = 5.643 \text{ €}$$

En este caso, el beneficio que alcanzar (1.500 €) tras cubrir el coste promocional (5.000 €) requeriría obtener unas ventas adicionales de 4.643 €, lo cual significa aumentarlas un 15,47 % (4.643 € / 30.000 € × 100 = 15,47 %).

Ejemplo 2: supongamos ahora que la inversión que requiere la promoción es de 30.000 €.

$$\text{Ventas adicionales} = \frac{30.000 \text{ €} + 1.500 \text{ €}}{1,40 \text{ €}} = 22.500 \text{ €}$$

5. Las métricas del marketing digital

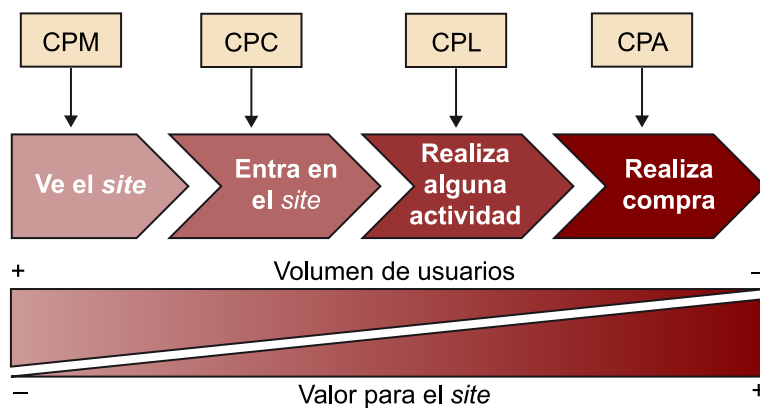
5.1. Modelos de compra de tráfico

El marketing digital ofrece una ventaja con respecto a las estrategias de marketing tradicionales, que se traduce en la posibilidad de pagar por resultados.

En este apartado se detallan los cuatro modelos principales que los anunciantes utilizan para obtener tráfico a su propia web desde otros portales o desde los buscadores donde ubican los anuncios.

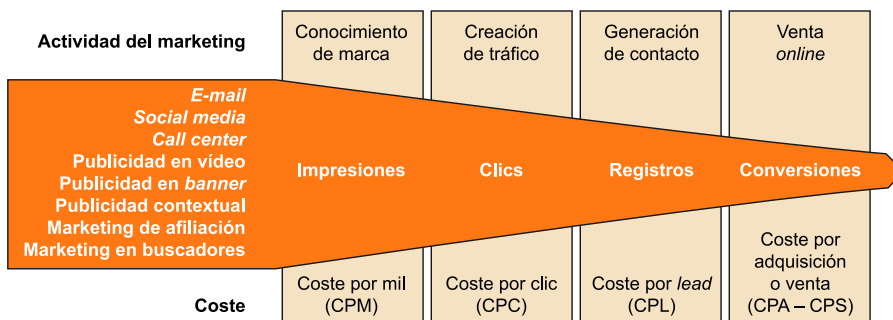
La siguiente imagen ilustra los diferentes modelos de compra de tráfico, en función de la evolución del usuario en la página y las distintas formas de atracción.

Gráfico 1. Modelos de compra de tráfico y su valor para el *web site*



Asimismo, la siguiente nueva imagen muestra los cuatro parámetros de negociación principales para anunciarse en los medios, en función de los objetivos del marketing. A lo largo del apartado comprobaremos que el precio por usuario aumenta proporcionalmente a la cualificación de la acción.

Gráfico 2. Tipos de costes en las campañas publicitarias digitales



El cost per *mille*, coste por mil o coste por impresión (CPM) es el precio que el anunciante debe pagar por mil impresiones o visualizaciones del anuncio, entendidas estas como las veces que se muestra el anuncio. Es el coste de mostrar el anuncio a mil usuarios en una página o *web site* y se calcula por la relación entre el coste de anunciarse en los medios y el número de veces que se muestra el anuncio (impresiones), multiplicando luego por 1.000.

$$\text{CPM} = \frac{\text{Coste en los medios}}{\text{Impresiones}} \times 1.000$$

Ejemplo: si el coste total para anunciarse en un portal web es de 1.500 € y el anuncio se muestra 50.000 veces, el coste por mil resultará de 30 €, lo que significa que mostrar el anuncio en mil ocasiones (mil impresiones) cuesta 30 €.

$$\text{CPM} = \frac{1.500 \text{ €}}{50.000 \text{ €}} \times 1.000 = 30 \text{ €}$$

Puesto que el método no implica que el usuario acceda a la información del anuncio (haga clic en él), es muy recomendable que el anuncio se posicione óptimamente en la página, con el fin de que no le pase desapercibido al usuario. De lo contrario, el anunciante pagaría el coste sin lograr apenas clics.

Este método suele utilizarse en campañas de imagen de marca (*branding*), donde lo que importa no es el clic, sino que la marca se asocie a determinados eventos, y para generar conocimiento de la marca (*awareness*), dirigiendo la campaña a un público indiferenciado y masivo.

5.2. *Click through rate* (CTR)

En publicidad *online* el *click through rate* o tasa de clics (CTR) es la ratio que indica el éxito de una campaña. El indicador nos muestra la frecuencia con que los usuarios que ven el anuncio hacen clic en él. Así se convierte en una medida para evaluar la efectividad y el retorno de una acción publicitaria.

Se obtiene dividiendo clics entre impresiones o visualizaciones del anuncio.

$$\text{CTR} = \frac{\text{Clics}}{\text{Impresiones}} \times 100$$

Por ejemplo: si un anuncio se ha visto (mostrado) mil veces (1.000 impresiones) y ha obtenido 5 clics, el CTR resultante, 0,5 %, indica el porcentaje de usuarios que han hecho clic en el anuncio en relación con el total de usuarios que lo han visto.

$$\text{CTR} = \frac{5}{1.000} \times 100 = 0,5 \%$$

Como comentábamos en el apartado anterior, el resultado se puede ver afectado por diversos factores, relacionados con la ubicación del anuncio en la página y la originalidad en su diseño (forma, colores, integración con el contexto, etc.). Cuanto más alto es el *click through rate* de un anuncio mayor interés despierta la publicidad en los usuarios y más idóneo resulta el soporte.

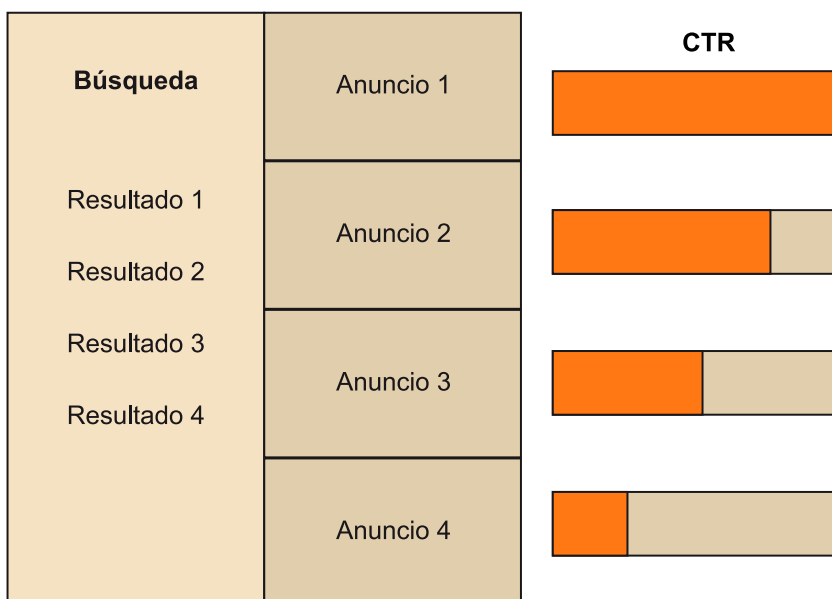
En relación con los buscadores, la publicidad que se efectúa en los motores de búsqueda se ha convertido en un elemento importante que influye en la experiencia de navegación del usuario. El orden en que el motor expone los anuncios afecta enormemente la probabilidad de que los usuarios vean y accedan a la publicidad, lo cual impacta en los ingresos que recibe el buscador de los anuncios y mejora la satisfacción del usuario. Por ello debe estimarse con precisión la tasa de clics de la publicidad en el sistema.

La tarea principal de la publicidad en buscadores es determinar qué anuncios se deben mostrar y en qué orden, de acuerdo con la consulta que recibe el motor de búsqueda (normalmente el anunciante detalla las circunstancias en que su anuncio debe mostrarse; por ejemplo, solo para ciertas consultas, o cuando determinados términos aparezcan en la búsqueda, de forma que el buscador solo ordena un reducido conjunto de anuncios que encajan con las características de la consulta).

Ante los resultados que arroja el motor, la probabilidad de que el usuario haga clic en un anuncio disminuye en relación con su posición en el *ranking*, por lo que, en general, el CTR desciende cuanto más abajo queda indexado el anuncio, por la reducción que se produce de la atención visual del usuario que navega por la Red.

Por tanto, los anuncios ubicados en las posiciones más inferiores del *ranking* causan menos impacto, y puesto que la probabilidad de que el usuario haga clic en el anuncio desciende de forma tan acusada cuanto más abajo se encuentra este, la precisión con que se estime el CTR puede provocar un gran efecto en los ingresos de la compañía.

Gráfico 3. La ubicación del anuncio en los buscadores determina su CTR

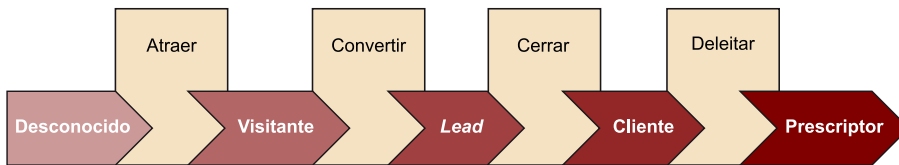


5.3. Atracción

El marketing de atracción (*inbound marketing*) aspira a obtener ventas a través de la producción de contenidos de interés y la construcción de relaciones sólidas con los clientes y prospectos.

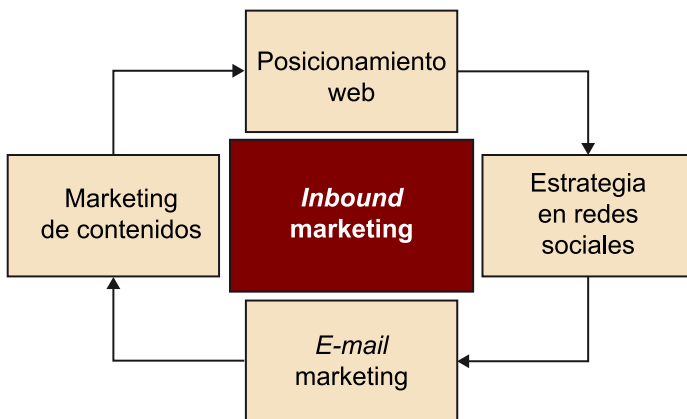
El proceso del *inbound marketing* se desarrolla en cuatro fases (atraer, convertir, cerrar y fidelizar), y la inversión se enfoca en captar a un público correcto a las webs de la empresa (*site*, *blog*, *landing page*) con el fin de convertir y obtener del visitante su información y contacto.

Gráfico 4. Proceso de la estrategia de *inbound marketing*



Como observamos en la siguiente imagen, la estrategia se desarrolla en distintos medios que, en definitiva, ayudan a alinear los objetivos a las métricas reales de negocio, como la relación de visitas a conversiones y de conversiones a ventas.

Gráfico 5. Herramientas empleadas en la estrategia del *inbound marketing* para atraer



La atracción realizada se puede calcular en función del *click through rate* o índice de respuesta, por su relación con el número de impresiones que se han contratado en los medios.

$$\text{Atracción} = \text{Impresiones} \times \text{CTR}$$

Ejemplo

Si un anuncio se muestra 1.000 veces y obtiene el *click through rate* del ejemplo del apartado anterior (0,5 %), se obtendrá una atracción de 5 usuarios.

$$\text{Atracción} = 1.000 \text{ impresiones} \times 0,5 \% = 5 \text{ usuarios}$$

5.4. Coste por conversión

El coste por conversión, *cost per acquisition* (CPA) o *cost per sale* (CPS) es crucial para medir las campañas que se efectúan en el ámbito del *e-commerce*.

Habitualmente en las campañas de comercio electrónico la conversión se entiende como la venta realizada, y el coste de tal conversión se calcula por el cociente entre el coste total de la campaña y el número de conversiones o ventas que ha generado.

$$\text{Coste por conversión} = \frac{\text{Coste de la campaña}}{\text{Conversiones o ventas}}$$

Ejemplo

Si se invierten 100 € en una campaña, la cual genera 10 ventas, el coste por conversión de la campaña es de 10 €, lo que significa que cada venta ha supuesto invertir 10 €.

$$\text{Coste por conversión} = \frac{100 \text{ €}}{10 \text{ conversiones}} = 10 \text{ €}$$

A partir del resultado, y en función del margen que dejan los productos o servicios que se venden, la empresa valorará si ese coste es adecuado. A mayor conversión, se entiende, menor coste representa cada venta.

El coste por conversión no se debe interpretar aisladamente, porque indica lo que cuesta obtener una venta, pero no lo que cuesta lograr un cliente. Por tanto, factores alternativos, como la fidelización de los clientes y la recurrencia futura que se produzca en las compras, o el mismo ciclo de vida de los productos, determinan el coste real por la conversión. Cada empresa, en función de su sector y sus productos, adaptará la interpretación del resultado e irá ajustando la campaña. Los buscadores, por su parte, ofrecen herramientas de optimización de conversiones que, bien empleadas, ayudan a maximizarlas atendiendo al CPA.

El coste por conversión se entiende como el valor comercial del sitio web, puesto que la atracción de visitantes y la óptima experiencia de navegación de su interfaz pueden crear posibilidades de aumento de la tasa de conversión.

$$\text{Conversión} = \text{Atracción} \times \text{Tasa de conversión}$$

$$\text{Tasa o índice de conversión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Público objetivo}} \times 100$$

Ejemplo

Si la empresa dirige su campaña a 100 usuarios, de los cuales 5 efectúan compra (siguiendo con el ejemplo del apartado anterior), la tasa de conversión resulta del 5 %, por lo que puede decirse que la conversión (el valor comercial de la web) es de 5 clientes.

$$\text{Tasa o índice de conversión} = \frac{5 \text{ ventas}}{100 \text{ usuarios}} \times 100 = 5 \%$$

$$\text{Conversión} = 100 \text{ usuarios} \times 5 \% = 5 \text{ ventas}$$

5.5. Repetición

No es lo mismo conseguir una venta que un cliente. En función de factores relacionados con la entrega del producto, la atención al cliente, el servicio posventa y las estrategias de fidelización que desarrolle la empresa, el usuario que efectuó la compra en un momento determinado puede volver a comprar, o no, en el futuro.

Calculamos la repetición multiplicando la conversión por la tasa de repetición, la cual, a su vez, se obtiene por el cociente entre el número de usuarios que repiten su compra y los que compraron en su momento.

$$\text{Repetición} = \text{Conversión} \times \text{Tasa de repetición}$$

$$\text{Tasa de repetición} = \frac{\text{Número de repetidores}}{\text{Número de compradores}} \times 100$$

Ejemplo

Continuando con el ejemplo del apartado anterior, si, de los 5 usuarios que compraron en su momento, repiten 3, se alcanza una tasa de repetición del 60 %.

$$\text{Tasa de repetición} = \frac{3 \text{ repetidores}}{5 \text{ compradores}} \times 100 = 60 \%$$

$$\text{Repetición} = 5 \text{ ventas} \times 60 \% = 3 \text{ repetidores}$$

Por lo tanto, insistimos, lo que importa es averiguar el valor que se gana por cada venta, con el fin de medir la eficiencia de la estrategia en la conversión de visitantes en clientes duraderos y rentables.

5.6. Fidelización

Con el desarrollo de estrategias de fidelización, la empresa pretende lograr una relación estable y duradera con los clientes, con el fin no solo de que permanezcan fieles a la compra de sus productos, sino de vincularlos a la marca y que actúen de portavoces de esta, recomendándola a su entorno.

Gráfico 6. Proceso de fidelización del cliente



Obviamente, el objetivo de la empresa es lograr una rentabilidad: directa, porque, a mayor satisfacción del cliente, más productos comprará, y mayor será el margen para la empresa; e indirecta, porque a mayor satisfacción del cliente más hablará de la marca positivamente y más personas conocerán los productos.

En relación con las ventas, y habitualmente en función del ciclo de vida de los productos, las empresas fijan su umbral de fidelización de los clientes, establecido por cierto número de compras realizadas en un período de tiempo determinado.

Calculamos la fidelización por el producto de la repetición y la tasa de fidelización, la cual se obtiene por la relación entre los clientes fidelizados y los que repiten en compra.

Fidelización = Repetición × Tasa de fidelización

$$\text{Tasa de fidelización} = \frac{\text{Número de clientes fidelizados}}{\text{Número de repetidores}} \times 100$$

Ejemplo

Si de los 3 usuarios que repetían la compra en el apartado anterior, la empresa consigue fidelizar 1, se obtiene una tasa de fidelización del 33,33 %.

$$\text{Tasa de fidelización} = \frac{1 \text{ cliente fidelizado}}{3 \text{ clientes repetidores}} \times 100 = 33,33 \%$$

$$\text{Fidelización} = 3 \text{ repetidores} \times 33,33 \% = 1 \text{ cliente fidelizado}$$

Dado que la fidelización que hemos expuesto puede generar un liderazgo de opinión en el sector, surge una nueva métrica, el coste por influencia (CPI), referida al valor que se atribuye a los medios de comunicación digitales en función de su índice de influencia y la calidad de su audiencia.

Se entiende que la influencia que ejercen sobre la audiencia los líderes de opinión y los medios *online* populares que resultan de referencia genera un valor añadido que repercute en la credibilidad, los valores y la percepción de las audiencias sobre las marcas. El parámetro explica la forma en que una persona o medio es capaz de influir en la gente, hasta el punto de participar en sus decisiones y opiniones y marcar nuevas tendencias. Por tanto, se requiere medir la influencia de estos medios atendiendo al tipo y calidad de su audiencia, a la presencia que tienen en la Red, a su posicionamiento, etc.

El CPI es otra forma de medir la eficacia publicitaria, aunque no se relaciona con las ventas directas de los productos, sino con la creación de marca (*branding*), con la intención de formar parte del valor de la credibilidad que la influencia otorga a la marca.

5.7. Volumen de visitas

Aunque resulta interesante conocer el volumen de visitantes que obtiene una página web, el factor que define el rendimiento de ese sitio es el *engagement*, el grado de relación y vínculo que tienen los usuarios con respecto a esa web. Y es importante medir el *engagement* porque es una métrica predictiva. Si las visitas de nuestra página muestran una actitud de compromiso con el sitio, volverán pronto y con frecuencia. Y, normalmente, quien se vincula a la web muestra una afinidad también con la marca.

Pero puesto que cada web tiene sus propios propósitos, la definición del compromiso que adoptan los visitantes varía entre una y otra. El grado de compromiso de las visitas se establece en función del objetivo último de la página y de la acción e interacción que las visitas muestran en relación con el objetivo de la web.

De esta forma, con el objetivo de la página en mente, y un profundo conocimiento sobre el comportamiento del visitante comprometido en la web, se puede medir la calidad de la audiencia y, en consecuencia, el rendimiento de la página.

El volumen de visitantes comprometidos (*Committed Visitor Volume*) nos indica el número de páginas visitadas durante un tiempo mínimo determinado por la empresa, en relación con el número de páginas que se visitan.

$$CVV = \frac{\text{Núm. pág.vistas por visitas que permanecen más de X tiempo}}{\text{Número de páginas vistas}} \times 100$$

De esta métrica se puede extraer el índice de visitantes comprometidos (*Committed Visitor Index*), obtenido de la relación entre el número de páginas vistas y las visitas que permanecen en la web más tiempo del mínimo que ha determinado la empresa, y las visitas totales que permanecen en la página más tiempo del que se ha fijado como mínimo.

$$IVC = \frac{\text{Núm. pág.vistas por visitas que permanecen más de X tiempo}}{\text{Núm. de visitas que permanecen más de X tiempo}} \times 100$$

Finalmente, también se puede medir la participación de los visitantes (*Committed Visitor Share*), por el cociente entre el número de visitas que permanecen más de un tiempo determinado en la web y el número de visitas que recibe la web.

$$CVS = \frac{\text{Número de visitas que permanecen más de X tiempo}}{\text{Número de visitas}} \times 100$$

Ejemplo

Nuestra empresa ha establecido un tiempo mínimo de 15 minutos de permanencia en la web para definir al visitante comprometido. En el último mes el sitio ha recibido 100.000

visitas, las cuales han visto 150.000 páginas. De esas 100.000 visitas, 10.000 han excedido el tiempo mínimo, visualizando 20.000 páginas.

El volumen de visitantes comprometidos, por tanto, asciende al 13,33 %. Si el resultado para la empresa no es suficiente, significará que, o bien la web no atrae a la audiencia objetivo, o bien la usabilidad del sitio no es atractiva y no retiene a las visitas.

$$\text{CVV} = \frac{20.000 \text{ páginas vistas por los } 10.000 \text{ visitantes comprometidos}}{150.000 \text{ páginas vistas}} \times 100 = 13,33 \%$$

Por otro lado, el índice de visitantes comprometidos es del 200 %, lo que nos indica que cada visitante comprometido visualiza una media de dos páginas cuando visita la web.

$$\text{ICV} = \frac{20.000 \text{ páginas vistas por los } 10.000 \text{ visitantes comprometidos}}{10.000 \text{ visitantes comprometidos}} \times 100 = 200 \%$$

Finalmente, la participación de los visitantes es del 10 %. La empresa deberá interpretar el resultado positiva o negativamente en cada caso, en función de los objetivos establecidos para el *web site*, pero, en esta ocasión, en que el resultado parece bajo, debería plantearse aplicar cambios en la web, que mejoren la satisfacción en la experiencia de navegación del usuario.

$$\text{CVS} = \frac{10.000 \text{ visitantes comprometidos}}{100.000 \text{ visitas totales}} \times 100 = 10 \%$$

5.8. Coste por respuesta

El coste por respuesta mide el coste en que se incurre para crear y mantener la página web, por ejemplo, o en una campaña publicitaria, en relación con la respuesta que se obtiene, tanto en forma de pedidos como de solicitudes de información, siempre atendiendo al objetivo final de la web o la campaña.

Es una forma de cuantificar y medir el esfuerzo publicitario, y se calcula por el cociente entre los costes del marketing digital y el número de clientes, pedidos o respuestas en general que consigue la web o la campaña.

$$\text{Coste por respuesta} = \frac{\text{Costes de marketing}}{\text{Número de clientes, pedidos o respuestas}}$$

Ejemplo

A nuestra empresa, mantener el sitio web le cuesta 100 € mensuales, y las estadísticas de fines del ejercicio muestran que se han conseguido 30 clientes a través de la página web. El coste por respuesta, entonces, resulta de 40 € por cliente, y la empresa deberá valorar si este coste es excesivo, en función del tipo de producto que comercializa y el margen que obtiene de su venta.

$$\text{Coste por respuesta} = \frac{100 \text{ €} \times 12 \text{ meses}}{30 \text{ clientes conseguidos este año}} = 40 \text{ €}$$

Las ventas por visita permiten medir la eficiencia del marketing y de la propia página web, al indicar el comportamiento de las ventas por las visitas que recibe el *site*.

$$\text{Ventas por visita} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número de visitas}}$$

Ejemplo

Durante el último año, la página web de la empresa ha reportado unas ventas de 100.000 €, y las estadísticas indican que ha recibido 10.000 visitas. Las ventas por visita son de 10 € y, en función del precio medio del producto que se oferta, la empresa deberá considerar si el resultado es positivo o no. Aunque no lo debe estudiar aisladamente, porque mientras la métrica de las ventas por visita nos aporta información sobre los visitantes de nuestra web, recordemos que la fidelización y repetición aporta conocimiento sobre los clientes que efectúan las compras.

$$\text{Ventas por visita} = \frac{100.000 \text{ € de ventas}}{10.000 \text{ visitas}} = 10 \text{ €}$$

Bibliografía

- Aaker, D. A.** (1998). *Developing business strategies*. Nueva York: Wiley.
- Angulo-Ruiz, F.; Donthu, N.; Prior, D.; Rialp, J.** (2013). «The financial contribution of customer-oriented marketing capability». En: *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Braithwaite, A.; Samakh, E.** (1999). «El método del costo de servir». En: *The International Journal of Logistics Management* (vol. 9, n. 1).
- Davis, J. A.** (2013). *Measuring Marketing: 110+ Key Metrics Every Marketer Needs*. Nueva Jersey: Wiley.
- De Vicuña Ancín, J. M. S.** (2015). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Domínguez, A.; Muñoz, G.** (2010). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC.
- Drucker, P.** (2007). *La gerencia efectiva*. Barcelona: DeBolsillo.
- Farris, P. W.; Bendle, N. T.; Pfeifer, Ph. E.; Reibstein, D. J.** (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Fernández, L. M. V.** (2015). «Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente». En: *Horizontes Empresariales* [vol. 4 (1), pág. 17-30].
- Gascón, J. F. F. y otros** (2016). «El factor reputacional y los medios sociales: propuestas métricas comparadas». Opción 32.7.
- González Lobo, M. Á.** (2008). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC.
- Hammer, M.; Hershman, L.** (2010). *Faster, cheaper and better*. Boston: Coown Business.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** (1995). *Putting the balanced scorecard to work. Performance measurement, management, and appraisal sourcebook* (vol. 66, 17511).
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. Harvard Business Review (vol. 83 (7), pág. 102-110).
- Körlin, E.** (1987). *La rentabilidad comercial*. Bilbao: Deusto.
- Krugman, H. E.** (1986). «Low recall and high recognition of advertising». En: *Journal of Advertising Research* (n.º 26, pág. 79-86).
- Lambin, J-J.** (2000). *Market-driven management: Strategic and Operational Marketing*. London: MacMillan Business.
- Leekha Chhabra, N. Sharma, S.** (2014). «Employer branding: strategy for improving employer attractiveness». En: *International Journal of Organizational Analysis* [vol. 22(1), pág. 1-48].
- Leekha Chhabra, N. Sharma, S.** (2014). «Employer branding: strategy for improving employer attractiveness». En: *International Journal of Organizational Analysis* [vol. 22(1), pág.48-60].
- Macnamara, J.** (2011). *Public relations theories, practices, critiques*. Sidney: Pearson Australia.
- Marn, M. V.; Roegner, E. V.; Zawada, C. C.** (2004). *The price advantage*. New York: John Wiley & Sons Limited.
- McQuail, D.** (1985). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Morrison, A.; Wensley, R.** (1991). «Boxing up or Boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix». En: *Journal of Marketing Management* [vol. 7(2)].
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M.** (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Sánchez Franco, M. J.** (1999). *Eficacia publicitaria. Teoría y práctica*. Madrid: McGraw-Hill.

Schnarch, A. (2013). *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfa Omega.

The Partnering Group y Roland Berger & Partners (1997). *Category management. Best practices report*. London: ECR Europe.

Valenzuela, L. M.; de Madariaga, J. G.; Blasco, M. F. (2007). *Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing*. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico* (vol. 25 (34), pág. 70-74).

Winkler, W. (1991). *Política de precios*. Bilbao: Deusto.