

Madrid 2007

Alejandro Domínguez Doncel
Silvia Hermo Gutiérrez

Métricas del marketing

© ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34
www.esic.es

© Alejandro Domínguez Doncel

ISBN: 978-84-7356-521-9
Depósito Legal:
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

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

Índice

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

	<u>Págs.</u>
5. Métricas generales del área de marketing	46
Métrica de rentabilidad del área de marketing	46
Métrica de eficiencia del marketing	47
Métrica de eficacia del marketing	47
Métrica de actividad	48
Métrica de productividad	49
Evolución de los gastos de personal	50
Coste medio de personal	50
6. Métricas de calidad	51
Satisfacción de clientes	52
Atención al cliente	54
Servicio postventa	55
Personal	56
7. Métricas de cumplimiento	56
Desarrollo efectivo de los programas de MK	56
Rentabilidad de los programas del plan de MK	57
Eficiencia de los programas	57
Eficacia de los programas	57
Capítulo 3. Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca	61
1. Introducción	63
2. Matriz BCG y métricas de mercado	64
2.1. Cuota de mercado	65
2.1.1. Cuota de mercado en un segmento	67
2.2. Cuota de mercado relativa	67
2.3. Concentración del mercado	69
2.4. Penetración de mercado	70
3. Indicadores de cliente	74
3.1. Eficiencia y eficacia de clientes	75
3.2. Rentabilidad del cliente	75
3.3. Adquisición de clientes	76
3.4. Fidelidad	78
3.5. Satisfacción del cliente	79
3.6. Retención y Churn Rate	81
3.7. Valor del cliente	84
3.8. Funcionamiento de atención al cliente	90

	<u>Págs.</u>
4. El valor de la marca	94
4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca	97
4.2. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas	101
4.3. Diferentes métodos de valoración de marca	103
Capítulo 4. Métricas de distribución y ventas	107
1. Introducción	109
2. Rentabilidad en sala de ventas	110
2.1. Análisis de los costes	110
2.2. Datos básicos a estimar y rentabilidad del espacio	110
2.3. Obtención y análisis del índice de sensibilidad	113
3. Estructura de costes del canal	113
3.1. Análisis de costes fijos	115
3.2. Análisis de costes superficie	117
4. Gestión por categorías	118
5. Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías	125
6. Previsión de ventas en el canal	126
7. Cuenta de resultados por canal	127
8. Cuenta de resultados por categoría	128
9. ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución	129
10. Cobertura de la distribución	131
11. Peso del canal	132
12. Amplitud del canal	133
13. Cuota en el canal	135
14. Análisis cualitativo del canal	138
15. Métricas de merchandising	139
16. Disponibilidad	141
17. Análisis del stock	143
18. Métricas de logística	144
19. Índices de inventario	147
20. Métricas de ventas	150
21. Métricas generales del área de ventas	151
22. Métricas operativas del área de ventas	154
Capítulo 5. Métricas de producto y precio	159
1. Introducción	161
2. Margen bruto	162

	<u>Págs.</u>
3. Ratio CV	163
4. Rentabilidad de producto	165
5. Eficiencia de producto	166
6. Eficacia de producto	166
7. Punto muerto	171
8. Contribución a beneficio y aceptación de productos	174
9. Desarrollo de nuevos productos. Innovación	179
10. Crecimiento anual	181
11. Clientes por producto	183
12. Precio relativo	184
13. Test de producto	188
13.1. Ajustes del test de producto	189
14. Penetración del nuevo producto	195
15. Canibalización	196
Capítulo 6. Métricas de publicidad y promoción	201
1. Impactos y GRP's	203
2. Coste por GRP's	205
3. Cuota de inversión o notoriedad	206
4. Penetración del soporte	206
5. Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV)	207
6. Eficiencia de RRPP	209
7. Eficacia de la publicidad	209
8. Promociones	210
Capítulo 7. Métricas del marketing digital	213
1. Introducción	215
2. Coste por impresión (CPM)	215
3. Click through rate (CTR)	216
4. Atracción	217
5. Índice de conversión (IDC)	217
6. Repetición	219
7. Fidelización	219
8. Volumen de visitantes comprometidos	220
9. Ventas por visita (Sales per Visit SPV)	221
10. Coste por visita (CPV)	221
11. Coste por respuesta (CPR)	222

	<u>Págs.</u>
12. Coste por pedido (CPR)	223
13. Contribución por orden (CON)	223
14. Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)	224
Apéndice	225

Capítulo 3

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

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

1. Introducción

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

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

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

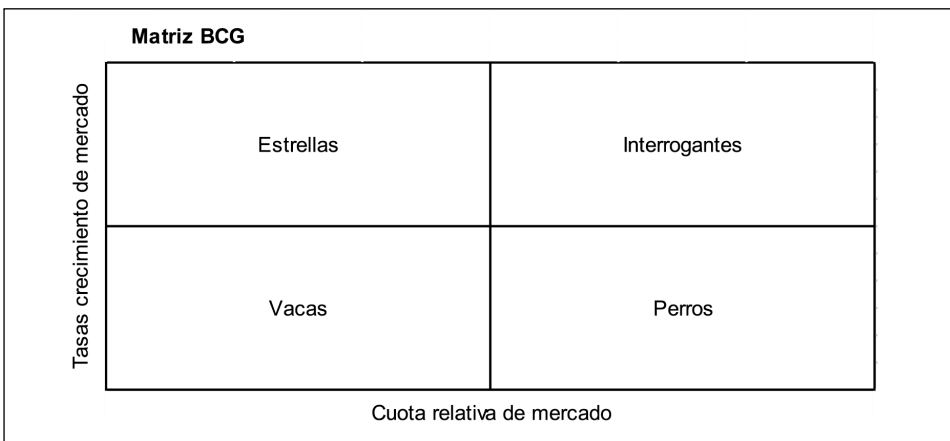
Algunas estrategias van a consistir en atraer clientes que sepan apreciar el valor añadido que les ofrece la marca, aunque no sea al precio más competitivo. Dependerá de la estrategia de marketing al seleccionar mercados y clientes. Los programas de investigación de mercado ayudarán a establecer segmentaciones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

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

2. Matriz BCG y métricas de mercado

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

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



Estrellas:

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

Interrogantes:

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

Vacas lecheras:

- Alta participación en el mercado.

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

Perros

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

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

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

2.1. Cuota de mercado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.1. Cuota de mercado en un segmento

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

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

2.2. Cuota de mercado relativa

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

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

También se puede utilizar el número de unidades.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Concentración del mercado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. Penetración de mercado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Indicadores de cliente

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

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

3.1. Eficiencia y eficacia de clientes

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

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

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

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

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

3.2. Rentabilidad del cliente

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

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

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

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

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

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

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

3.3. Adquisición de clientes

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

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

Tasa de adquisición

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

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

Ingresos de adquisición

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

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

Promedio de adquisición

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

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

Tasa de conversión

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4. Fidelidad

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

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

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

Fidelidad = Satisfacción vs retención

3.5. Satisfacción del cliente

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

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

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

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

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

de satisfacción se expresan en forma de escala, como se muestra en la figura 3.x. Estas escalas deben estar calibradas en escalas impares, ya que el valor central indica la falta de posicionamiento sobre la pregunta realizada.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Grado de satisfacción (en función de reclamación)} = (1.200 - 63) / 1200 = 94\%$$

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

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

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

3.6. Retención y Churn Rate

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\begin{aligned} \text{Tasa de retención 2005} &= 1.900 / 2.000 = 95\% \\ \text{Tasa de retención 2006} &= 1.800 / 2.200 = 81,82\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Coste de retención de clientes 2005} &= 300 / 1.900 = 0,16 \\ \text{Coste de retención de clientes 2006} &= 400 / 1.800 = 0,22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Churn Rate 2005} &= 100 / 2.000 = 5\% \\ \text{Churn Rate 2006} &= 200 / 2.200 = 9,09\% \end{aligned}$$

	Año 2005	Año 2006
Cientes	2.000	2.200
Cientes renovados o retenidos	1.800	1.700
Cientes baja	100	200
Nuevos clientes	200	500
Inversión en mantenimiento de clientes	300	400
Tasa de retención	90,00%	77,27%
Coste de retención de clientes	0,17	0,24
Churn Rate	5,00%	9,09%

Se añade a la tabla la línea de nuevos clientes con el fin de incorporar más información. Estos nuevos clientes se calculan restando los clientes renovados o retenidos de los clientes totales en el periodo estudiado. Como puede verse a simple vista en la tabla, el año 2006 ha sido un mal año, en cuanto a la retención de clientes, ya que ésta ha disminuido 13 puntos, y el abandono también se ha incrementado en 4 puntos. Así mismo el coste de retención, es decir, lo que la compañía ha tenido que invertir en no perder clientes, se ha incrementado, pasando de 0,17 u.m. a 0,24.

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

3.7. Valor del cliente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La solución consta de tres partes:

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

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

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

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

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

i = tasa de interés

n = número de años

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

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

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

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

3. Se calculan los costes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Se calculan los costes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.8. Funcionamiento de atención al cliente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<p>Tiempo medio de devolución (2005) = $1.800 \text{ horas} / 6.250 \text{ unidades devueltas} = 0,29 * 60 = 17,4 \text{ minutos}$</p> <p>Tiempo medio de devolución (2006) = $1.400 \text{ horas} / 4.000 \text{ unidades devueltas} = 0,35 * 60 = 21 \text{ minutos}$</p>

<p>Tasa de devoluciones = $6.250 / 125.000 = 0,05 * 100 = 5\%$</p> <p>Tasa de devoluciones = $4.000 / 145.000 = 0,027 * 100 = 2,75\%$</p>

Cuadro resumen de métricas de devoluciones:

Devoluciones	Año 2005	Año 2006
Tiempo de gestión de devoluciones (h)	1.800	1.400
Productos vendidos	125.000	145.000
Unidades devueltas	6.250	4.000
Tiempo medio de devolución (h)	0,29	0,35
Tasa de devoluciones	5,00%	2,76%

Como puede apreciarse en el cuadro resumen, durante el 2006 el tiempo empleado en gestionar devoluciones se ha reducido considerablemente a pesar de haber incrementado las ventas. Esto se debe a que las unidades que los clientes han devuelto han disminuido también de forma considerable.

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

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

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

$$\text{Tasa de reclamaciones - Consultas (2005)} = 2.500 / 125.000 = 2\%$$

$$\text{Tasa de reclamaciones - Consultas (2006)} = 2.200 / 145.000 = 1,52\%$$

$$\text{Tiempo medio de contestación de reclamación - Consulta (2005)} = 2.200 / 2.500 = 0,88$$

$$\text{Tiempo medio de contestación de reclamación - Consulta (2006)} = 1.900 / 2.200 = 0,86$$

Cuadro resumen de métricas de reclamaciones-consultas:

Reclamaciones - Consultas	Año 2005	Año 2006
Número de reclamaciones	2.500	2.200
Tiempo de atención a las reclamaciones (h)	2.200	1.900
Tasa de reclamaciones	2,00%	1,52%
Tiempo medio de contestación	0,88	0,86

Como puede verse en el cuadro resumen, durante el 2006 la tasa de reclamaciones se redujo 0,48 puntos y el tiempo medio dedicado a atender la contestación también disminuyó de forma poco significativa. Es interesante observar

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

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

$$\text{Eficacia servicio postventa (2005)} = 100.000 / 1.500.000 = 6,67\%$$

$$\text{Eficacia servicio postventa (2006)} = 100.000 / 1.900.000 = 5,26\%$$

$$\text{Coste por cliente (2005)} = 100.000 / 72.000 = 1,39$$

$$\text{Coste por cliente (2006)} = 100.000 / 75.000 = 1,33$$

Cuadro resumen de métricas de reclamaciones-consultas:

Eficacia - Coste	Año 2005	Año 2006
Coste servicio postventa	100.000	100.000
Ventas	1.500.000	1.900.000
Número de clientes	72.000	75.000
Eficacia servicio postventa	6,67%	5,26%
Coste por cliente	1,39	1,33

Como puede verse en el cuadro resumen, durante el 2006 la eficacia del servicio postventa medida en términos de coste de servicio ha disminuido el segundo año, ya que para un incremento de las ventas del 26% el coste del servicio de postventa ha permanecido igual. Eso ha supuesto así mismo que el coste por cliente haya disminuido de 1,39 u.m. a 1,33 u.m.

4. El valor de la marca

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuota:

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

Fidelidad:

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

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

Precio relativo:

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

Calidad relativa:

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

Disponibilidad:

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

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

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

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

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

Con estos valores, ya clasificados y calculados, la empresa genera este cuadro para analizar el comportamiento del valor de la marca el año 2006.

Valor de Marca	Año 2005	Año 2006	Peso	Valor de marca 2005	Valor de marca 2006
Cuota de mercado	20,00%	25,00%	15	3,00	3,75
Índice de fidelidad	70,00%	75,00%	20	14,00	15,00
Precio relativo	45,00%	50,00%	5	2,25	2,50
Calidad relativa percibida	18,00%	23,00%	30	5,40	6,90
Disponibilidad	70,00%	72,00%	30	21,00	21,60
Total	0,79%	1,55%	100	45,65	49,75

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

Resumen recordatorio del modelo de valor de marca:

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

4.2. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reconocimiento de marca:

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

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

4.3. Diferentes métodos de valoración de marca

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

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

Modelo Interbrand (www.interbrand.com)

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

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

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

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

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

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

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

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

Modelo Branddoctors

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

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

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

Modelo Value Sales Ratio

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

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

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

Donde:

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

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

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

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

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