

# ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD

## Introducción

El análisis de productividad es el proceso de estimar el impacto que tiene sobre las ventas un cambio en el precio o en los gastos de marketing; es decir, el cambio de las ventas que resulta de una modificación dada en un programa de marketing indica cuán productivo es ese programa. Con frecuencia, la expresión funciones de la respuesta de ventas se utiliza para representar las relaciones entre precio o gastos de marketing y las ventas.

## Métodos Tradicionales para el Análisis de Productividad

La mayor parte de las empresas trata de estimar la productividad utilizando uno o más de los siguientes enfoques:

### *Análisis de relaciones históricas*

A menudo, los gerentes observan la experiencia histórica al estimar la respuesta de las ventas ante diferentes gastos. Por ejemplo, los datos internos pueden estar disponibles para estimar:

- Las ventas promedio por punto de venta (cuando una organización intenta ampliar su cobertura de mercado).
- El aumento en ventas, producto del incremento en presupuestos de ventas anteriores.
- Las ventas por visita de venta en cuentas de nuevos prospectos.
- La elasticidad histórica de precios.

Al nivel en que estas relaciones sean aplicables a la situación actual, ellas pueden aportar algunas claves acerca del impacto de los gastos propuestos sobre las ventas. Aunque la gerencia no deberá basarse demasiado en estas relaciones observadas, a menos que se sustenten en datos de ventas extensos, más y más firmas están desarrollando bases de datos computarizadas para mantener un registro de las compras de los clientes. Si los datos también están disponibles sobre los precios que los compradores pagaron o sobre los compradores de promociones especiales, las firmas pueden medir la eficacia de estas herramientas. Por ejemplo, American Express pueden revisar los registros de las cuentas de sus clientes para determinar históricamente la respuesta de ventas a las promociones de correo directo de un producto para equipaje, con diferentes precios.

### *Análisis de la paridad competitiva*

Este enfoque también se basa en la experiencia histórica pero está diseñado para considerar explícitamente el esfuerzo de marketing relativo. Por ejemplo, cuando los productos que compiten son altamente similares en calidad, un gerente puede encontrar una correlación muy alta entre la participación de mercado de un producto en particular y

- Su participación en los gastos republicidad de la industria.
- El número de visitas de ventas hechas en relación con las visitas de ventas de los competidores.
- El número relativo de cuentas minoristas que adquieren el producto.
- El precio del producto en relación con el precio promedio de la industria.



En la medida en que se puedan predecir las acciones de los competidores, un enfoque de la paridad competitiva puede suministrar claves sobre el impacto probable del aumento en los gastos sobre la participación del mercado. Por ejemplo, se ha demostrado que nuevos productos exitosos mantienen el nivel de gastos en publicidad por más de dos años, de manera que la participación de publicidad de la marca es casi dos veces la participación objetiva del mercado.

### **Experimentos de mercado**

En un experimento de mercado, una firma prueba niveles o combinaciones alternativos del esfuerzo de marketing para ver la manera como se comparan en términos de resultados de ventas. Por ejemplo, una firma puede determinar precios diferentes en distintos mercados para medir el impacto que sobre las ventas tiene un precio más bajo o más alto; o una empresa puede comparar las ventas en mercados en donde a los minoristas se les ha pagado para mantener presentaciones especiales con otras en donde a los minoristas se les ha pagado para mantener presentaciones especiales con otros en donde no hay ninguna presentación especial, para estimar la ganancia incremental en ventas producto de la presentación. Para los comercializadores de bienes de consumo, una manera efectiva de llevar a cabo esos experimentos es utilizar una prueba de mercado electrónica. Firmas asociadas de investigación de marketing como A. C. Nielsen e Information Resources, Inc. ofrecen esas pruebas, las cuales funcionan así:

- Diferentes promociones de ventas (como cupones) son dirigidas (por correo) o diferentes niveles de publicidad (en términos de número de anuncios comerciales) son dirigidos (vía televisión por cable) a un panel de hogares dentro de un mercado.
- Cada hogar tiene una tarjeta especial, la cual registra las compras de ese hogar en los contadores de los supermercados.
- Se establecen comparaciones entre los grupos que reciben cada nivel de anuncios o cada tipo de promoción de correo directo.

El uso de pruebas de mercado electrónicas ha brindado una saludable información acerca de la productividad de ventas de diversas herramientas de marketing. Las firmas pueden evaluar los efectos del total de ventas de, por ejemplo, dos tipos de promociones o dos anuncios diferentes y, además, comparar estos efectos dentro de los diferentes grupos de uso. Es decir, antes que comience el experimento, se identifica el comportamiento de compra previo de cada hogar, de manera que también se puede evaluar el impacto del experimento en los clientes con patrones de lealtad de marca diferentes o en clientes con las tasas de uso distintas.

### **Estimados de Productividad con base en el Criterio**

Infortunadamente, la mayoría de los gerentes de marketing aún no tienen oportunidades de investigación como las pruebas de mercado electrónicas para medir la productividad de sus gastos de marketing. Más aún, incluso cuando una firma cuenta con alguna evidencia cuantitativa acerca de la respuesta de ventas ante las acciones de marketing, no siempre es seguro que la relación observada se mantenga en el futuro; es decir, los gerentes deben reconocer que existen diversas limitaciones cuando se aplican relaciones observadas de respuesta de ventas.

### **Efectos de la interacción**

Las relaciones históricas pueden no ser válidas cuando se presentan dos o más cambios importantes simultáneamente. Por ejemplo, una firma puede tener un buen entendimiento de la



relación histórica entre los gastos de publicidad y las ventas. Sin embargo, si esa firma combina un cambio en la publicidad con una modificación profunda en el precio, la relación histórica publicidad-ventas puede no continuar. A menos que una empresa tenga una historia extensa que combine los cambios en la publicidad y los precios, será difícil establecer las relaciones históricas entre precio, publicidad y ventas.

## Competencia

Cuando los competidores modifican sus políticas de marketing como una reacción ante cambios competitivos, con frecuencia, la efectividad de una política determinada disminuye. Por ejemplo, un gran aumento en el presupuesto de publicidad puede llevar a los competidores a responder compensando el aumento e impidiendo, de esa manera, que se obtenga alguna ventaja relativa.

## Efectividad y eficiencia del marketing

La efectividad de los programas de marketing puede mejorar con el paso del tiempo y la eficiencia con la que se hacen y distribuyen los gastos puede cambiar. En ambos casos, las mejoras significarán que la misma cantidad de dinero producirá un mayor resultado de ventas. Por consiguiente, los anuncios que se desempeñan mejor en comunicar los beneficios de un producto serán más productivos sobre la base del dinero invertido que los anuncios menos efectivos. De manera similar, la selección mejorada de los medios de comunicación permite que una firma alcance más compradores potenciales al mismo costo. Así, según el alcance que logren los mejoramientos en eficiencia y efectividad, una inversión de marketing puede ser incluso más productiva de lo que sería si se proyectara a partir de datos históricos.

## No linealidad

Muchos fenómenos de marketing tienen una función de respuesta cambiante a través del tiempo o de los niveles de ventas. Por ejemplo, los esfuerzos promocionales pueden tener un patrón de efectos de ventas. En la estimación de la productividad con base en el criterio, los gerentes aplican sus conocimientos de los factores que influyen en la demanda, los competidores, los cambios potenciales del entorno y los cambios planeados en las estrategias y los programas de marketing (es decir, cómo se puede gastar el dinero de marketing) como complementos (e incluso, sustitutos) de los otros tres métodos. Uno de los enfoques de la estimación con base en el criterio que mayor publicidad ha recibido es el modelo ADBUDG desarrollado por John D.C Little. En este enfoque, los gerentes intentan cuantificar sus juicios acerca de la relación entre cada variable de marketing y la participación de mercado, respondiendo a cuatro preguntas.

1. ¿cuál es el nivel de gastos necesario para mantener la participación de mercado actual a través del siguiente periodo del presupuesto? (el nivel de mantenimiento de los gastos)
2. ¿cuál será el nivel mínimo de participación de mercado resultante en el siguiente periodo, si los gastos se reducen a cero? (la participación de nivel cero).
3. ¿cuál será el nivel de mercado resultante en el siguiente periodo, si los gastos aumentan en un 50% sobre el nivel de mantenimiento? (la participación de nivel más de cincuenta).
4. ¿cuál es la participación de mercado máxima que se podría obtener en el siguiente periodo, si los gastos ilimitados? (la participación máxima).

Al responder estas preguntas, los gerentes pueden utilizar cualquier información que puedan obtener al examinar las tasas históricas, los experimentos o el análisis de la paridad competitiva.

