



Harvard Business Review
América Latina

Gestión de marca centrada en el cliente

por Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml y Katherine N. Lemon

Septiembre 2004

Reimpresión R0409H-E

Las marcas existen para servir a los clientes, y no a la inversa. Pero jamás lo sabríamos por la forma en que muchas marcas son gestionadas.

Gestión de marca centrada en el cliente

por Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml y Katherine N. Lemon

La mayoría de los ejecutivos concuerda hoy con la noción de que deberían enfocarse en aumentar el valor de por vida de las relaciones con sus clientes. Construir lealtad y retención, realizar ventas cruzadas de productos y servicios relacionados, ampliar la oferta para satisfacer un mayor número de necesidades de los clientes, son todas maneras de incrementar el valor total del cliente. De hecho, **dado el costo de ganar nuevos clientes (muy superior al de conservar los existentes) y el universo a la larga finito de compradores, a una empresa madura le sería muy difícil aumentar sus utilidades de otra forma.**

El problema es que, por más que los ejecutivos adhieran a este foco de largo plazo en los clientes, la mayoría no ha adherido a sus implicaciones lógicas. Escúchelos hablar y podrá oír cliente,

cliente, cliente. Pero obsérvelos actuar y verá la realidad: todo gira alrededor de la marca. La gestión de marca todavía triunfa sobre la gestión del cliente en la mayoría de las grandes empresas, y ese foco es cada vez más incompatible con el crecimiento.

Considere la historia de Oldsmobile, una marca estadounidense de automóviles lanzada antes que cualquier otra en existencia hoy. En los años 80, gozaba de un excepcional valor de marca entre muchos clientes. Pero al terminar el siglo, las personas que adoraban los Olds se hicieron definitivamente viejas. Los ejecutivos que la empresa matriz, General Motors, puso a cargo de la marca se dieron cuenta de que mantener la participación de mercado significaba apelar a compradores más jóvenes que, desafortunadamente, tendían a ver la marca como anticuada.

Todos sabemos lo que vino después: la memorable campaña publicitaria de 1988 con el eslogan “Éste no es el Oldsmobile de tu padre”. En 1990, menos memorable pero en la misma línea, los ejecutivos de marketing de la empresa revelaron su siguiente mensaje: “Una nueva generación de Olds”. Pegadizas o no, ninguna de las campañas hizo retroceder el tiempo. En 2000, la participación de mercado de Oldsmobile había caído a 1,6%, desde 6,9% en 1985. En diciembre de ese año, General Motors anunció que la marca sería descontinuada.

Puede que los aficionados a los automóviles hayan derramado una lágrima ante el fallecimiento de una orgullosa vieja marca, pero nosotros vemos la tragedia de manera diferente: ¿Por qué General Motors gastó tantos años y tanto dinero tratando de reposicionar

y reacondicionar una imagen tan desgastada? ¿Por qué no, en lugar de eso, llevar a los compradores más jóvenes por una senda de menor resistencia, hacia otra de las marcas en el corral de GM, o incluso lanzar una marca totalmente nueva orientada a sus gustos? **Cultivar a los clientes, incluso a expensas de la marca, habría sido sin duda el camino hacia las utilidades.**

Ciertamente, sabemos por qué no fue así. Porque, en grandes empresas de bienes de consumo como GM, las marcas son la razón de ser. Son el centro de la toma de decisiones y la base de las responsabilidades. Son feudos, dirigidos por los ejecutivos con los mejores puestos y los mayores presupuestos. Y nunca esos ejecutivos han recibido recompensa alguna por ceder su territorio.

Proponemos una reinversión de la gestión de marca que esté al servicio de un objetivo mayor: aumentar el valor del cliente. Esto no significa que la marca deje de ser importante. Una convincente imagen de marca sigue siendo esencial para ganar y mantener el comercio con los clientes. Pero sí significa cambios fundamentales en la forma como los ejecutivos conciben las metas, roles e indicadores asociados a una marca bien gestionada. Tales cambios son de los más difíciles que su organización emprenda alguna vez. Pero han estado pendientes demasiado tiempo.

OK, estoy con la marca

Cuando un ejecutivo de marketing se enfoca en aumentar su base de clientes, y no necesariamente una marca, las cosas pueden apreciarse muy diferentes. Tomemos un ejemplo del mundo del entretenimiento, gentileza del compositor y cantante George Clinton. Conocido como uno de los padres del funk, en los años 70 Clinton buscó atraer la atención de dos segmentos de compradores de discos: los populares, que gustaban de la música soul con acompañamiento de vientos, y los progresivos, que gustaban del funk más duro. Clinton sabía que su banda era lo suficientemente buena como para

tocar ambos tipos de música, pero se dio cuenta de que alternar entre estilos oscurecería la imagen de la banda y no satisfaría a ninguna de las dos audiencias. La solución fue simple. El mismo grupo de músicos grabó y actuó bajo dos nombres distintos: Parliament, cuando la música apuntaba a gustos populares, y Funkadelic, cuando era del tipo más arrojado. Ambas bandas fueron muy exitosas, aun cuando algunos seguidores de Parliament nunca escuchaban a Funkadelic y viceversa. El punto es que Clinton no trató de convertir su marca original en una gran carpa, extendiéndola para acomodar los gustos de mercados muy diferentes. Su branding reflejó las identidades de sus clientes, en lugar de la de los miembros de su banda.

Este tipo de pensamiento llevó a Honda a desarrollar y comercializar el Acura Legend en Estados Unidos. El mismo automóvil fue introducido en muchos países, incluido Japón, como Honda Legend. Pero la empresa tenía buenas razones para pensar que no tendría éxito bajo ese nombre en EE.UU. En los años 80, los compradores estadounidenses, mucho más que sus contrapartes de otros países, asociaban la marca Honda con autos económicos. Esperaban y confiaban que la empresa entregara vehículos confiables y baratos, aunque no muy atractivos. En lugar de intentar cambiar esa imagen (que servía bien a la empresa con otros modelos), la dirección decidió lanzar una nueva marca. “Acura” no tenía un valor positivo establecido entre los compradores del segmento más alto, pero tampoco tenía un baje que superar.

La exitosa estrategia de branding de Honda contrasta abiertamente con la decepción más reciente de Volkswagen con el Phaeton. Volkswagen es una de las marcas más reconocibles del mundo y tiene un excelente valor de marca entre compradores de automóviles de precio bajo o medio. El Phaeton, sin embargo, es un modelo de lujo y alto precio, posicionado para competir con iconos como BMW y Mercedes. Para Volkswagen, es simplemente una ex-

tensión de la capacidad de ingeniería de la que se enorgullece. Y desde todo punto de vista, los atributos objetivos del Phaeton (terminaciones, confort y potencia) son competitivos frente a los de otras marcas de lujo. Por desgracia, la marca Volkswagen es definida no tanto por sus exigentes fabricantes como por sus clientes, y prácticamente no posee valor de marca entre compradores de lujo. Esto indudablemente explica por qué las proyecciones de ventas de sus ejecutivos fueron tan erradas. Cuando el Phaeton fue lanzado en Europa en 2003, Volkswagen pronosticó que se venderían 15.000 unidades. Varios meses más tarde, admitió haber vendido sólo unas 2.500.

Finalmente, tomemos un ejemplo realmente llevado al extremo. En Japón existe una marca llamada WiLL que pertenece y es gestionada por un consorcio de empresas de bienes de consumo. Estas empresas tienen poco en común desde el punto de vista productivo; abarcan desde el fabricante de automóviles Toyota hasta la comercializadora de electrónica Matsushita (Panasonic) y la cervecera Asahi. Pero tienen mucho en común en su búsqueda de un cierto grupo demográfico nuevo y adinerado. De hecho, este segmento de consumidores –mujeres de “nueva generación” de entre 20 y 30 y tantos años que gustan de las cosas “auténticas” y divertidas– define la marca WiLL. El diseño del sitio web de WiLL, www.willshop.com, se centra exclusivamente en ese perfil demográfico y psicográfico bastante reducido. Se caracteriza por una moderna mezcla de japonés e inglés, una paleta de colores a la moda y productos dispares unidos por su diseño extravagante y lúdico. Los productos incluyen el WiLL Vi (un automóvil fabricado por Toyota), la WiLL PC (hecha por Panasonic) y la cerveza WiLL (elaborada por Asahi). Estas megamarcas han optado por convertirse, en esencia, en fabricantes de marcas propias detrás de una marca que poseen conjuntamente. Esto tiene sentido porque, de manera independiente, ninguna de ellas habría invertido tan fuertemente en un esfuerzo

de branding que apuntara sólo a un segmento, por más que hubiese dado justo en el blanco. De hecho, la lista de empresas socias podría cambiar, junto con los tipos de productos ofrecidos, y la marca WILL no perdería fuerza, porque su significado y valor provienen de sus clientes.

El punto es el valor del cliente

Fuera de precursores como George Clinton, Honda y el consorcio WILL, la mayoría de las empresas se orienta hoy a engrandecer sus marcas, bajo el supuesto de que las ventas vendrán a continuación. Pero para ser exitosas a través del tiempo, su foco debe cambiar hacia maximizar el valor de por vida del cliente, esto es, la utilidad neta que la empresa acumula de las transacciones con un cliente determinado durante el tiempo en que éste mantiene una relación con la empresa. En otras palabras, deben enfocarse en el valor de los clientes o *customer equity* (la suma de los valores de por vida de todos sus clientes, cruzando todas sus marcas) y no en el valor de la marca o *brand equity* (la suma de las evaluaciones de los clientes sobre las cualidades intangibles de una marca, positivas o negativas). Y si bien ambos se mueven muchas veces en concierto, es importante recordar que actuar en el mejor interés del valor de marca no necesariamente es lo mismo que actuar en el mejor interés del valor del cliente.

Supongamos que tenemos una clienta –llamémosla Ann– que tiende a preferir una de cuatro marcas existentes, la marca A. En la medida en que Ann valore la marca A más allá del valor objetivo de los atributos del producto, podemos decir que tiene un valor de marca positivo para ella. Si el valor de la marca A aumenta a sus ojos, Ann probablemente comprará más

frecuentemente y quizás en mayores volúmenes por compra. Por supuesto, esto aumenta el valor de por vida de Ann para la empresa. Pero ¿qué ocurre si Ann se cansa de la marca A? ¿O si la marca deja de resonar con ella? Si gestionamos la relación con el cliente adecuadamente, podemos presentar a Ann otra de nuestras marcas que calce mejor con sus sensibilidades. De hecho, deberíamos estar dispuestos a hacer con nuestras marcas lo que fuera necesario (incluso reemplazarlas por otras nuevas) para mantener la relación con nuestros clientes. Nuestra actitud debería ser que las marcas van y vienen, pero clientes como Ann deben permanecer.

El valor de una marca depende del cliente

Uno de los aspectos más importantes a entender sobre una marca es que su valor está altamente individualizado.

Un cliente puede cansarse de una marca, o enamorarse más de ella, independiente de cómo otros clientes estén respondiendo a ella. Un lector considera al *Wall Street Journal* como el pináculo de la probidad; otro lo llama periodicocho reaccionario. Para algunas personas, Stouffer's es sinónimo de gusto y conveniencia; para otras, de carbohidratos y grasas trans. Entre los dos extremos hay infinitos matices de gris.

Pero la mayoría de los ejecutivos de marketing habla sobre el valor de una marca como si fuera sólida y monolítica, y miden el valor de marca a través de un indicador resumen de la fortaleza de la marca. Es un perfecto ejemplo de lo que ha sido llamado el “defecto de los promedios”. El valor al que llegan no es válido para casi nadie, y difícilmente, una herramienta de gestión útil.

Realizamos una encuesta entre clientes de dos ciudades para medir el

valor de marca de 23 marcas en cinco sectores. Observe, por ejemplo, el amplio rango de valores que los clientes asignaron a la marca American Airlines (vea el gráfico “Los clientes difieren en el valor de la marca”). Muchas decisiones de marketing provienen de lo que los ejecutivos creen es la fortaleza de la marca. Definir ese valor como el promedio conduciría a acciones que no son apropiadas para muchos clientes.

Asignar un promedio al valor de marca es peligroso, porque oculta el hecho de que ese valor es asignado idiosincrásicamente por el cliente. Los ejecutivos comienzan a creer que el valor de su marca es, en cierta medida, intrínseco; que, como un diamante en un collar, la marca tiene un valor objetivo inherente. Conocemos el caso de una empresa que tropezó penosamente al tratar de abrirse un espacio en los mercados sudamericanos. Era una de las mayores y más exitosas marcas en el mundo, y sus ejecutivos de marketing tomaron su excepcional valor de marca como algo dado. En realidad, aunque la marca solía tener un valor muy alto entre consumidores de Estados Unidos y muchos otros países, en Sudamérica la gente tendía a favorecer las marcas locales. Confundidos por las bajas ventas, los ejecutivos se mostraron incapaces de reconocer que la marca quizás no era un activo tan importante. La empresa simplemente redobló sus esfuerzos en lo que podría llamarse imperialismo de marca, con éxito limitado.

Ponga sus marcas en su lugar

Si usted acepta que el objetivo de los ejecutivos es aumentar el valor del cliente y no el valor de la marca, y que ese valor de marca sólo es significativo en un nivel altamente individual, entonces usted probablemente gestio-

Roland T. Rust (rrust@rhsmith.umd.edu) preside la cátedra David Bruce Smith de Marketing en Robert H. Smith School of Business de la University of Maryland, en College Park. *Valarie A. Zeithaml* (valariez@unc.edu) es decana asociada de los programas de MBA y Roy and Alice H. Richards Bicentennial Professor en Kenan-Flagler Business School de la University of North Carolina, en Chapel Hill. *Katherine N. Lemon* (lemonka@bc.edu) es profesora asociada en Carroll School of Management de Boston College, en Cheshnut Hill, Massachusetts. Son los autores de *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy* (Free Press, 2000).

nará sus marcas de una manera profundamente diferente. Nuestro trabajo con importantes empresas, diseñando estrategias de branding centradas en el cliente, sugiere siete directrices que van en sentido contrario de la práctica habitual.

Supedite las decisiones de marca a las decisiones sobre relaciones con los clientes. Esto significa crear o fortalecer el rol del ejecutivo a cargo del segmento de clientes y asignar recursos a esa función, antes que a los gerentes de marca tradicionales. Hasta podría tener sentido ir más allá de los segmentos y asignar ejecutivos a clientes específicos, si son lo suficientemente grandes e importantes. En el mundo de los negocios empresa a empresa esto se conoce como gestión de cuentas clave; empresas como Ericsson e IBM asignan ejecutivos de cuenta y les dan amplia autoridad en el marketing a clientes importantes. Las empresas de bienes de consumo también pueden usar este enfoque, organizándose alrededor de clientes o segmentos de clientes. Los gerentes de marca todavía tendrán un rol importante en la función de marketing, pero dependerán de los ejecutivos a cargo de los segmentos de clientes para la distribución de recursos. La gestión de la marca se volverá una tarea orientada al equipo.

Construya marcas alrededor de segmentos de clientes, y no a la inversa. Algunos productos, como Viagra, están inherentemente dirigidos a las necesidades y requerimientos de un segmento particular de clientes. Otros, como la cerveza Black Pride, que en una época se vendía activamente en los barrios afroamericanos de Chicago, son productos genéricos posicionados para un segmento específico. Procter & Gamble comercializa un extenso portafolio de marcas de jabón, cada una dirigida a un segmento psicográfico y demográfico diferente. También sus detergentes para ropa –Tide, Gain, Cheer, Ivory y Bold– se diferencian más por el segmento de clientes objetivo que por características de producto. Liz Claiborne, la mayor empresa de ropa femenina del mundo, tiene un foco similar en el cliente. Cada

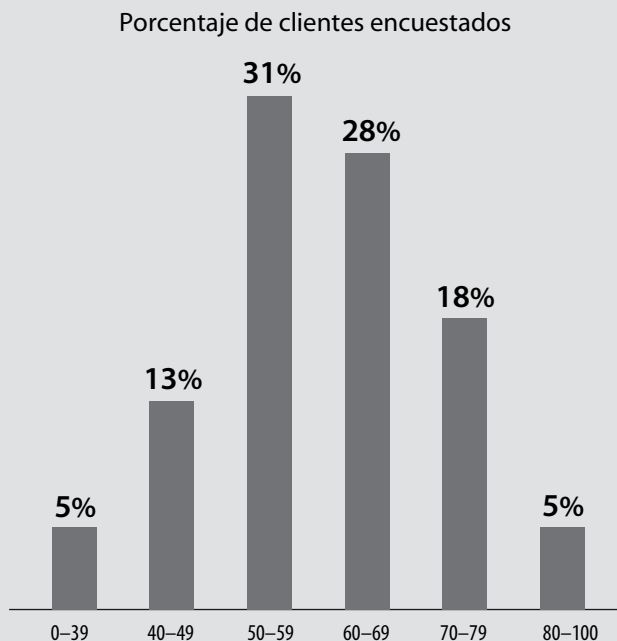
uno de sus segmentos de clientes posee su propia marca y personalidad. Está la marca sofisticada Dana Buchman para mujeres profesionales; la marca elegante y moderna Ellen Tracy para mujeres cosmopolitas pero informales; la marca joven y de alta categoría Laundry para mujeres individualistas; la marca Liz Claiborne para su mercado informal tradicional, y la marca Elizabeth para tallas grandes. Las líneas están tan bien diferenciadas por marca, calce y estilo que pocos consumidores saben que son hechas por la misma empresa.

Haga sus marcas lo más específicas posible. Henry Ford pudo haber vendido el Modelo T a una amplia sección cruzada de consumidores, pero hoy existen fórmulas de vitaminas para

hombres y para mujeres y canales de televisión diferenciados para latinos, afroamericanos, mujeres, golfistas, adultos mayores y homosexuales. A medida que los avances en tecnología e información de clientes facilitan esa segmentación, es probable que esta tendencia se haga aún más pronunciada. Y así debería ser. Si el cliente es lo central, el propósito de una marca debería ser satisfacer a un segmento de consumidores tan pequeño como sea económicamente factible. Tomando en consideración que algún grado de amplitud es de por sí deseable, la tendencia debería ser hacia marcas que con el tiempo sean cada vez más específicas. Un foco más restringido sólo puede mejorar la claridad y valor de la marca a los ojos de los

Los clientes difieren en el valor de la marca

Encuestamos a clientes de 23 marcas para medir diferencias en el valor de marca. En el ejemplo de American Airlines presentado aquí, los clientes tenían percepciones extraordinariamente variadas del valor de la marca (en una escala de cero a 100). Esta distribución fue típica entre las marcas y sectores estudiados y muestra por qué los promedios como indicadores del valor de marca son engañosos.



Evaluaciones de la marca American Airlines por los clientes
(relativas al máximo)

clientes (vea el recuadro “¿Cuán amplia debe ser la marca?”).

Planee extensiones de marca con base en las necesidades de los clientes, y no en las similitudes de componentes. Muchas empresas son culpables de sobreextender sus marcas, generalmente porque evalúan las extensiones según cuán similar es el nuevo producto al anterior. En lugar de eso, **deberían pensar si los clientes de ambos productos son similares.** Claramente, no tiene sentido tratar de extender una marca hacia un producto disímil con clientes disímiles. Pero incluso extender una marca hacia un producto similar no funciona muy bien si los clientes tienen poco en común. Éste fue el error de Volkswagen con el Phaeton. También causó dolores de cabeza a IBM cuando en 1981 la empresa entró

en el mercado de las computadoras personales. En aquel entonces se creía ampliamente que el valor superior de marca de IBM en computadoras garantizaría su predominio en el mercado de las PC. Pero en realidad, IBM tuvo muchas más dificultades de las esperadas. Los clientes de las PC de IBM (individuos) eran totalmente diferentes de los clientes de sus computadoras centrales (empresas). Los compradores de computadoras personales tenían mucho menos apego a IBM y estaban abiertos a productos rivales de Apple, Atari y otros actores hasta entonces menores en el mercado de la computación. Esto preparó el camino para el éxito de posteriores entrantes en la categoría de PC, como Dell, Compaq y Hewlett-Packard.

Es más probable que las extensiones

de marca sean exitosas si los clientes son similares, aun cuando los productos no lo sean. Virgin, por ejemplo, se ha extendido hacia una amplia variedad de productos no relacionados, incluyendo líneas aéreas, tiendas de música, bebidas y teléfonos móviles. Lo que unifica la oferta de Virgin es el buen precio, la alta calidad y una imagen entretenida y actual que atrae a un segmento particular de clientes. Esta similitud psicográfica de los clientes de Virgin hace posible que la empresa cree extensiones de marca que de otra forma no funcionarían. Asimismo, Tiffany's fue capaz de extenderse desde las joyas caras hacia los perfumes caros, porque ambos productos atraen al comprador rico de marcas de prestigio. Disney se ha involucrado en productos tan diversos como películas, hoteles

¿Cuán amplia debe ser la marca?

Una vez que su marco de referencia ha cambiado hacia la gestión de clientes, el problema central de la gestión de marca se vuelve: ¿Cuán amplia debe ser la marca? Los clientes son individuos con gustos y deseos únicos. Suponga, por ejemplo, que un cliente llamado Benito ha sido identificado por una empresa. En un mundo ideal, donde el dinero no fuera una limitante, ¿significaría esto crear una marca “Benito”?

No realmente. Hasta cierto punto, los clientes esperan que las marcas entreguen seguridad al por mayor. Comprar una marca popular no sólo aumenta la confianza del cliente en que el producto se desempeñará según lo prometido, sino que además contribuye a sus necesidades sociales (¿por qué comprar una Harley si no es por la comunidad Harley?). De manera que, aun siendo financiera y operacionalmente factible crear millones o miles de millones de marcas separadas, no sería aconsejable. Con todo, las marcas deberían atender necesidades tan específicamente como sea posible, dado el umbral actual de economías de escala.

La industria de revistas es un buen indicador de cuán específicos pueden volverse los nichos, dadas la tecnología y la información

de consumidores disponibles actualmente. La gente solía suscribirse a revistas de interés general. Una mujer podía puntualizar su lectura comprando una revista femenina. Hoy, revistas como *Life*, *Look* y *Saturday Evening Post* han desaparecido, e incluso la idea de una revista femenina es irrisoriamente vaga. Dependiendo de la mujer, la revista adecuada podría enfocarse en fitness (*Shape*), salud (*Natural Health*), autoestima (*Self*), alta moda (*Vogue*), alta moda para mujeres de mediana edad (*More*), compras (*Lucky*), mujeres étnicas (*Essence*), mujeres homosexuales (*Curve*); las alternativas podrían seguir indefinidamente.

La clave, por supuesto, ya sea que hablemos de revistas o de automóviles, es identificar el punto en el cual crear una marca más específica y clara arroja beneficios de clientes que son insuficientes para cubrir los costos de sostenerla para la empresa. Las tendencias históricas de largo plazo indican que este punto de compensación está desplazándose continuamente hacia marcas aun más específicas, debido básicamente a cambios tanto en los gustos de los clientes como en las capacidades de producción. En Estados Unidos y otros países desarrollados,

la explosión de poblaciones de inmigrantes y la proliferación de medios de comunicación han creado mercados de clientes cada vez más fragmentados. Mientras tanto, la computarización y la fabricación modular están haciendo cada vez más barato personalizar bienes y servicios, y redes de comunicación individualizadas como Internet, sumadas al análisis computarizado de datos, permiten a las empresas microdirigir sus mensajes.

El cambio hacia marcas más específicas y numerosas es difícil de aceptar aun para los ejecutivos de marketing más astutos. Unilever, por ejemplo, luchó contra la fragmentación del mercado instituyendo un programa de consolidación de marcas en 1999. Sus ejecutivos eliminaron cientos de marcas en busca de economías de escala. Entre las descartadas estaban marcas tan exitosas como los cosméticos Elizabeth Arden y los productos de limpieza e higiene Diversey. La estrategia fue aplaudida por algunos analistas en su momento, pero no parece estar madurando bien. Cinco años después, las ventas de Unilever se han estancado, mientras que su principal competidor, Procter & Gamble, con su estrategia de marcas de nicho, ha obtenido importantes ganancias.

y parques de diversiones. Estas extensiones funcionan, porque el mercado objetivo (los jóvenes de edad y espíritu que quieren entretenerse) no cambia.

Sin embargo, los mejores resultados se obtienen cuando tanto los productos como los clientes son similares. Ésta es una razón por la que las extensiones de línea son tan comunes. No era difícil predecir que Caffeine-Free Coke sería una extensión fácil para Coca-Cola o que Visa podría extenderse de las tarjetas de crédito a las tarjetas de débito. Aun cuando la extensión de marca no es sólo una extensión de línea, un producto y un cliente suficientemente similares aumentan las probabilidades de éxito. Yamaha pudo extenderse de los órganos a los pianos y guitarras con cierta confianza, porque todos eran instrumentos musicales y todos tenían clientes similares. El valor de marca que un músico concedía a los pianos Yamaha podía fácilmente extenderse a las guitarras.

Desarrolle la capacidad y la mentalidad para ceder clientes a otras marcas de la empresa. No tiene absolutamente ningún sentido gastar de manera desproporcionada para aferrarse a la relación de un cliente con una marca si ese cliente tiene mayor afinidad con otra marca dentro del portafolio de la empresa. **Los gerentes de marca deben conocer a sus clientes lo suficientemente bien como para saber cuándo es tiempo de cederlos.**

En casos extremos, una empresa podría incluso alentar a algunos clientes a abandonar una marca a la que son fieles si otra marca puede cultivar mejor esas relaciones y aumentar su valor como clientes. Imagine, por ejemplo, a un antiguo cliente de Fairfield Inn, la marca de hoteles económicos de Marriott. ¿Qué pasaría si la empresa descubriera, tal vez analizando su historia de compras y vinculándola a patrones de otros clientes, que ese cliente es un buen candidato para pasar a la marca Marriott, de mayor precio? Bajo una gestión de marca tradicional, no pasaría nada; Fairfield Inn se aferraría a su cliente a cualquier costo. Pero la mayoría de nosotros coincidiría en

que la empresa debería renunciar a la relación del cliente con la marca Fairfield Inn a cambio de una relación de mayor valor con su marca Marriott. En la práctica, eso significaría que si los clientes de Fairfield que comienzan a viajar con mayor frecuencia y a mayores destinos tienden a optar por la marca Marriott, otros clientes que se ajustan a ese perfil deberían ser activamente invitados a probar la marca Marriott, quizás por medio de estadías promocionales u ofertas especiales. Las utilidades futuras son impulsadas no sólo por compras repetidas en Fairfield Inn, sino por las compras del cliente en todas las marcas de Marriott.

No adopte medidas heroicas. Algunas veces una marca se vuelve muy poco atractiva para un segmento de clientes. Revertir esa impresión simplemente podría ser demasiado difícil.

Por analogía, suponga que usted sale de vacaciones por dos semanas, deja su automóvil en casa y al volver descubre que un zorrillo se introdujo en el vehículo, lo impregnó y luego murió. Dada su inversión en el auto y el costo de reemplazarlo, usted trabajaría afanosamente para quitarle el mal olor. Pero podemos decirle con cierta autoridad que sería una causa perdida. Ahora suponga que ese persistente hedor se ha adherido a su marca. ¿En qué punto cortarían por lo sano e invertiría en una marca nueva?

Para la aerolínea de descuento ValuJet, ese punto llegó justo cuando la marca había empezado a ganar ímpetu. ValuJet había tenido un brillante comienzo cuando en mayo de 1996 uno de sus aviones se estrelló, y murieron todos sus ocupantes. El National Transportation Safety Board acusó a la aerolínea de haber fallado en garantizar el manejo seguro de los materiales peligrosos que incendiaron el avión y causaron el accidente. No había dudas: la marcaapestaba. En lugar de intentar redimirla, ValuJet se deshizo del nombre. Se fusionó con otra aerolínea, AirTran, y su flota pronto empezó a volar bajo esa marca. Actualmente AirTran es una de las pocas líneas aéreas estadounidenses que tienen utilidades.

En una situación como la de ValuJet la decisión parece obvia. Por desgracia, la mayoría de las empresas enfrenta decisiones más del tipo de GM con Oldsmobile. Y sólo piense en la angustia que debe haber rodeado el cambio de nombre de la revista *McCall's*, primero a *Rosie's McCall's* y luego a *Rosie* (sin mencionar las críticas cuando el nuevo negocio se derrumbó). Ahora piense en la discusión que se ha suscitado en Martha Stewart Omnimedia. Nabisco discontinuó su marca Mr. Salty cuando el público comenzó a preocuparse por los efectos nocivos del exceso de sodio. Volver a pintar el cartel de WorldCom fue una decisión fácil. Pero ¿tendría sentido alejarse del nombre Tyco?

Las marcas nunca deberían deshacerse con ligereza, pero las empresas deberían conservar sólo aquellas que tienen clientes ávidos, y no dueños sentimentales o gerentes de marca demasiado agresivos. Es más fácil retirar marcas ineficaces si los recursos de marketing de la empresa son controlados por los ejecutivos a cargo de los segmentos de clientes, como proponemos, y no por los gerentes de marca. Si estos últimos controlan los recursos, insistirán más de la cuenta en marcas que han perdido su fuerza en segmentos particulares. No hacerlo sería percibido como un fracaso personal.

Cambie su forma de medir el valor de marca.

Poner el foco en el valor del cliente no significa que el valor de marca deje de ser importante. Al contrario, mejorar el valor de marca sigue siendo una de las tareas más importantes del marketing. Y eso significa que debe ser confiablemente medida y monitoreada. La tarea se complica enormemente –pero no se torna imposible– al constatar que el valor de marca varía drásticamente entre un cliente y otro. En el recuadro “El valor de marca en el esquema de las cosas”, describimos en detalle un método práctico. Parte con una manera de ayudar a los ejecutivos a comprender los impulsores del valor del cliente y hasta qué punto el valor de marca afecta las decisiones de compra de los clientes (más en ciertos sectores que

en otros). El método luego involucra un análisis de los impulsores del valor de marca.

Más importante aún, para que las mediciones sean verdaderamente útiles, los valores de marca deben ser calculados con base en clientes individuales y consolidados sólo en el nivel más alto. La alternativa, tentadora en su simplicidad, es promediar los indicadores asociados con cada uno de los impulsores de la marca. Por ejemplo, las empresas han evaluado por largo tiempo la efectividad publicitaria en

términos de reconocimiento y recordación. Normalmente, se refieren a estos indicadores a partir de sus promedios, tratando de diferenciar los buenos avisos de los malos avisos. Pero es posible, usando el mismo conjunto de datos, relacionar los indicadores asociados con cada individuo a la elección de marca de esa persona. Dado que una muestra de clientes (quizás aumentada por datos de un panel de clientes o de información sobre intención de compra) entrega información de nivel individual tanto sobre elección de marca

como sobre publicidad, los dos indicadores pueden ser relacionados estadísticamente. Asimismo, si un completo conjunto de impulsores, incluidas las actividades de publicidad, es medido al nivel de clientes individuales, podemos inferir estadísticamente qué impulsores son los más importantes, así como qué grado de mejoramiento en uno de ellos aumentaría la elección.

Supere su punto ciego

Los cambios que proponemos reverterán en toda la organización,

El valor de marca en el esquema de las cosas

Para gestionar algo es necesario poder medirlo, y los gerentes de marca por largo tiempo se han esforzado por encontrar la fórmula correcta para medir el valor de marca. Si lo más importante es el valor de por vida de los clientes, esto tiene dos grandes alcances en cómo medimos el valor de marca. Primero, debemos ponerlo en el contexto del valor del cliente. Segundo, debemos reconocer que varía según el individuo. Cualquier indicador agregado que generemos no puede ser un promedio sin sentido.

El modelo presentado aquí entrega una forma de medir el valor del cliente y el valor de marca por la vía de comprender qué impulsa cada uno de ellos y hasta qué punto. Por extensión, el modelo es una herramienta para la toma de decisiones. Una vez que los ejecutivos conocen los impulsores y sus ponderaciones relativas, pueden predecir el impacto de acciones específicas de construcción de marca en el valor del cliente y, a su vez, en la rentabilidad.

Partamos por la última línea del modelo, que es el valor de los clientes (customer equity), o la suma de los valores de por vida de los clientes de la empresa. Como se muestra, el valor de por vida de un cliente es impulsado por elecciones, y esas elecciones son impulsadas por tres consideraciones o, como las hemos denominado, formas de valor. El *valor de la oferta* (value equity) es la consideración objetiva de la calidad, precio y conveniencia del producto o servicio. El *valor de la marca* (brand equity) es la evaluación subjetiva del cliente de la valía de un

producto de marca por encima de su valor percibido objetivamente. El *valor de la relación* (relationship equity) incorpora los costos de cambio, esto es, la reticencia del cliente a acudir a otra empresa debido a curvas de aprendizaje, beneficios usuario-comunidad y otras consideraciones tan simples como, por ejemplo, su amistad con los vendedores. El primer desafío es determinar la influencia relativa de estos tres impulsores en el valor de los clientes de una empresa determinada. Ésta puede variar drásticamente entre una categoría y otra e incluso entre productos. Nuestra propia investigación, por ejemplo, revela que el valor de marca es un impulsor dominante en la categoría de pañuelos faciales y de abarrotes en general. Tiene sentido: son instancias clásicas de lo que los expertos en marketing llaman “bienes de bajo compromiso”, productos de precio relativamente bajo y compra frecuente en los que los consumidores no quieren pensar demasiado. El valor de marca es mucho menos importante en sectores como los viajes aéreos y el alquiler de automóviles, donde la oferta es analizada más cuidadosamente y el valor de la relación se ha vuelto un factor más importante desde el advenimiento de los programas de lealtad.

Una vez que la importancia relativa del valor de marca ha sido establecida, el siguiente reto es descubrir qué impulsa el valor de marca en una determinada empresa. Normalmente, como se muestra, estos impulsores incluyen elementos como la conciencia de marca en los consumidores,


sus actitudes hacia ella y sus percepciones de la ética y ciudadanía corporativa de la empresa. Encontrar la ponderación relativa de estos impulsores clave es nuevamente un desafío, pero no involucra ninguna técnica sorprendente. Este tipo de análisis se realiza habitualmente para medir satisfacción de clientes, usando la información de encuestas de evaluación de clientes individuales. Como en un análisis de satisfacción de clientes, el éxito depende de definir impulsores que estén directamente relacionados con las áreas específicas de gasto y que puedan ser percibidos y evaluados por clientes individuales. Varias empresas (entre ellas, IBM, Sears, ChevronTexaco y Saks Fifth Avenue) ya están aplicando la técnica para sondear los impulsores del valor de marca y del valor del cliente.

El paso final es vincular estadísticamente los impulsores del valor del cliente (los impulsores del valor de marca más los impulsores del valor de la oferta, los del valor de la relación y la inercia) con el valor de por vida de los clientes, en el nivel de cada cliente individual. Conceptualmente, esto equivale a estimar cómo la “utilidad del consumidor”, o la percepción del valor de la transacción para ese consumidor, es afectada por esos impulsores y, al mismo tiempo, cómo ese nivel de utilidad se relaciona con patrones de cambio (la tendencia de los consumidores a cambiar de marca); qué significan esos patrones para la elección futura proyectada, y cómo contribuye esa proyección de elección futura al valor de por vida del cliente. Con estas relaciones establecidas, una empresa puede saber cuánto aumentará el valor de

cambiando roles y responsabilidades, procesos de presupuesto, sistemas de medición del desempeño y más. Este tipo de reinención de base amplia sólo es posible cuando también implica un cambio fundamental de perspectiva por parte del equipo ejecutivo. Las personas que aprenden a conducir se dan cuenta rápidamente de que tienen un área vulnerable en que su visión es estorbada u oscurecida. Para muchos equipos ejecutivos, la marca es uno de esos puntos ciegos. **Los ejecutivos deben comenzar a mirar el problema**

de la gestión de marca más detenidamente y desde el punto de vista del cliente.

En una empresa centrada en los clientes las marcas son importantes, pero no son lo único importante. Por lo tanto, las empresas no pueden estar estructuradas, dotadas y motivadas para hacer crecer sus marcas y nada más. Es trabajo de la alta dirección corregir este foco, y sólo de la alta dirección. El primer paso en este sentido es desarrollar un equipo competente de ejecutivos a cargo de

segmentos de clientes. El segundo es darles acceso a los recursos. El tercero es monitorear y recompensar sus progresos usando indicadores confiables de valor del cliente y valor de marca. Haga estos ajustes y verá cambios, sutiles al principio, pero sustanciales con el tiempo. Su gente comprenderá que las marcas son sólo medios para un fin, y que ese fin es: crear y cultivar relaciones rentables y de largo plazo con los clientes. 

Reimpresión R0409H-E

los clientes como resultado de una mejora determinada en cualquiera de los impulsores del valor de marca.

A modo de ejemplo, aplicamos este enfoque a una importante aerolínea que llamaremos Aerosphere (el ejemplo se basa en datos reales, pero la empresa ha sido omi-

tida¹). Considere la decisión de Aerosphere de invertir o no en unidades de video para los respaldos de los asientos, que mejorarán la percepción de los clientes del servicio de cabina (el servicio de cabina es un impulsor de la calidad, que a su vez impulsa el valor de la oferta). Digamos que instalar las uni-

dades costaría US\$ 100 millones, y que se requerirían US\$ 5 millones adicionales al año para mantenimiento. Si los resultados del mercado de prueba indicaran que tener unidades de video en los asientos resultaría en una mejora promedio de 0,2 en el servicio de cabina percibido (en una escala de uno a cinco), la calificación subiría del promedio actual de 3,6 a 3,8. Dada una tasa de descuento de 10% y un horizonte de tiempo de tres años (ya que Aerosphere probablemente no podría asegurar la naturaleza del mercado y las reacciones de la competencia pasado ese período), podemos predecir la cadena de efectos: el valor de los clientes de Aerosphere aumentaría de US\$ 6.800 millones a US\$ 6.940 millones. Este aumento superaría el valor presente neto de los costos de la mejora (US\$ 112 millones), y el resultado sería un ROI de 28,8%.

Suponga ahora que los costos fueron finalmente algo mayores que los previstos (US\$ 105 millones por la instalación) y que la percepción del servicio de cabina en realidad aumentó un poco menos que lo previsto (a 3,79). Al insertar estas cifras corregidas en el modelo estadístico se obtiene un ROI de 17,1%. El modelo proporciona algo que los ejecutivos han buscado por mucho tiempo: responsabilidad financiera por las decisiones de marketing, tanto antes como después de realizada la inversión.



1. Para más detalles estadísticos, vea Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero 2004. Para profundizar en este ejemplo o probar con otros gastos potenciales, descargue nuestro software gratuito desde <http://www.rhsmith.umd.edu/ces/books/Customer%20Equity.html>.