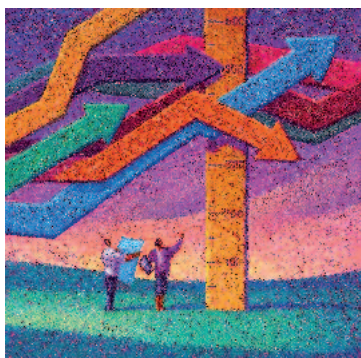


Cómo incrementar la participación de la experiencia de marca dentro del 'mix' de activos intangibles de una empresa.

# MÁRKETING: CREAR EL HÁBITO DE MEDIR PARA DECIDIR



**Roberta Larocca**

Directora de Allegro 234.

**Cristián Saracco**

Director general de Allegro 234 y profesor de programas de postgrado en la Universidad Pontificia de Salamanca.

Hoy día, al área de márketing se le presenta una clara oportunidad de ocupar un espacio relevante en la “mesa grande” de la empresa. Para ello, sólo debe generar una mayor integración entre el negocio y sus iniciativas, poner los indicadores al servicio de su gestión y demostrar que la experiencia de marca es un factor fundamental para incrementar el valor de la empresa.

**E**l mundo se ha acelerado y se ha hecho más intangible. Ahora, todo está más cerca que antes geográficamente y económicamente. Parece confuso y virtual hasta que llegamos al *bottom line* y a los resultados tan temidos. Hoy más que nunca las empresas son evaluadas a partir de sus resultados o del valor que aportan.

Las compañías se siguen enfrentando a las mismas presiones que hace diez años, pero ahora, con la velocidad, la movilidad y las exigencias derivadas de Internet. Ahora ya son conocidas algunas de las bondades e impactos de la Red: baja barreras de entrada a los mercados, brinda a los usuarios información para que elijan mejor, diseña nuevos canales de distribución, crea comunidades y sectores industriales totalmente centrados en la gestión de la relación con el cliente y demuestra que los intangibles tienen valor, ya sean las capacidades de las personas, sus emociones, sus relaciones, las marcas con las que se vinculan o las experiencias que viven.

Hablamos de un mundo acelerado y de compañías con activos intangibles con los que se vinculan la velocidad y las comunicaciones virtuales. En este contexto, las personas constituyen la base principal del capital intelectual de una empresa y representan las funciones claves y de creación de valor: recursos humanos, márketing, operaciones, comunicación, sistemas, etc.

Los activos intangibles no se miden por la cantidad de dinero gastado en desarrollarlos, sino por lo bien que están alineados con los objetivos estratégicos. Ése es el secreto del éxito de los intangibles y lo que hace que su correcta

gestión pueda considerarse una inversión.

Para entender mejor este efecto, basta con analizar el cuadro 1, donde el peso de los intangibles en el valor del negocio representa un 75% del valor total.

La presión de hacer más con menos continúa y, como resultado de ello, los directivos de márketing tienen que asegurarse de estar utilizando todos sus recursos críticos de manera efectiva. Hasta hace unos años, la función de márketing consistía en gestionar correctamente las cuatro “P” (precio, producto, promoción y plaza) para, posteriormente, evolucionar hacia las cinco “C” (consumidor, cliente, canal, compañía y competencia) y ahora se gestionan relaciones con clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados.

A diario, estos directivos deben escapar del enfoque tradicional y entender que el márketing ya no es una función, sino un proceso del negocio y que, por tanto, tiene que repensarse. Ser “un proceso” es ser transversal y, de este modo, lo que hagan tendrá mayor relación con otras áreas internas de la empresa, como operaciones, comunicación, finanzas y recursos humanos. Todas ellas se han de en-

**“ Los activos intangibles no se miden por la cantidad de dinero gastado en desarrollarlos, sino por lo bien que están alineados con los objetivos estratégicos ”**

CUADRO 1

Composición del valor de la empresa		
Valor de la empresa		
Activos tangibles	Activos intangibles	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital físico</li> <li>• Capital financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital estructural</li> <li>• Capital relacional</li> </ul>	Modelo de gestión Conocimiento Experiencia de marca
Explica, en promedio, el 25% del valor	Explica, en promedio, el otro 75% del valor	

Fuente: Modelo Intelect. Instituto Universitario Euroforum El Escorial y KPMG. Estimación: Allegro 234.

contrar en el mismo plano jerárquico: aprender a trabajar desde el consenso es otra de las adquisiciones de la era Internet.

### Las preguntas del responsable de márketing

**A**ctualmente, muchas áreas tienen ante sí la misma materia prima: la información, que es otro elemento intangible. Por ello, es muy importante habituarse a medir y decidir en función de parámetros ciertos y también objetivos.

Entre las preguntas clave que debería plantearse un director de márketing, cabe destacar las siguientes:

- ¿Cómo hago para integrar márketing al corazón del negocio?
- ¿Qué efectos busco con cada una de las acciones de márketing y marca?
- ¿Cómo elevo la gestión de la experiencia de marca al ámbito estratégico desde la dirección de márketing?
- ¿Cómo sistematizo la toma de decisiones y qué indicadores necesitaré para negociar con otras áreas de la empresa?
- ¿Cómo hago para que la experiencia de marca sea más que un símbolo, un nombre, un *tagline* y un anuncio?

Como un intangible más, la marca y su gestión generan valor a la empresa y, por tanto, es necesario conocer cómo estos factores inciden en los resultados del negocio. Los directores de márketing que tengan en cuenta la relación entre la experiencia de marca y la estrategia de negocio podrán justificar las inversiones en márketing frente a la dirección de forma rigurosa, segura y realista.

**Es preciso diseñar herramientas que permitan conocer cuál es la influencia de los activos intangibles en la marcha de la empresa**

### El lenguaje de márketing

**C**uando hablamos de construir experiencia de marca, nos referimos a cuidar todos los detalles. Cada punto de contacto del consumidor con el producto o servicio es un detalle que hará que la experiencia con la marca sea placentera, duradera y repetible. Si es así, la experiencia de marca se perfila como un conjunto de expectativas y asociaciones evocadas desde las vivencias con un producto o servicio que tiene en cuenta temas tales como lugar dónde se realiza la oferta, servicios asociados, disponibilidad del producto y/o servicio, ecuación de valor del cliente y el consumidor, la utilidad de dicha oferta y cómo ésta es comunicada. Se trata de saber qué piensa y siente un consumidor sobre un producto y/o servicio desde el principio hasta el fin de dicha experiencia.

#### ¿Por qué medir?

Aunque los activos intangibles son la parte más importante del valor de una empresa y la marca es uno de sus componentes clave, son muy pocos los negocios capaces de medir realmente el impacto de sus marcas. Según el estudio de mejores prácticas en *Brand Management* de Prophet, menos de un tercio de las empresas consultadas tenía algún tipo de sistema de medición del desempeño de sus marcas y menor aún era el número de las que unían sus indicadores de marca con los de negocio.

Recientemente, en una mesa redonda de directivos de márketing de empresas líderes, se preguntó qué indicadores usaban y la respuesta fue: “Medimos reconocimiento y recordación espontánea de marca y como resultado de esos indicadores ajustamos las comunicaciones externas para orientarlas a la generación de mayor reconocimiento de marca”.

La próxima generación de indicadores deberá estar asociada a los resultados del negocio. Es evidente que las métricas tradicionales, meramente cuantitativas y aisladas, aportan solamente información parcial. Es preciso diseñar herramientas que permitan conocer cuál es la influencia de los activos intangibles en la marcha de la empresa.

En el mundo del márketing, se acepta que en los negocios *business-to-commerce*, la

marca actúa como elemento prescriptor y decidor de la compra. En cambio, se piensa que los sofisticados compradores de *business-to-business* ponen más énfasis en factores racionales de selección, prestando menos atención a la marca. Si gestionar marcas se trata de diferenciar los productos y/o servicios que representan, entonces es indiferente si el consumidor es un *business-to-business* o un *business-to-commerce*. La mejor negociación no se definirá en función de un precio menor, sino del producto y/o servicio de mayor valor.

Hace diez años, Robert Kaplan y David Norton nos mostraron que el *balanced scorecard* (BSC) era un modelo de gestión orientado a la decisión. El BSC informa de la posición actual y, dado su entramado de relaciones causa-efecto, permite extrapolar o simular cuál será la posición alcanzada en un futuro. En caso de no lograr la situación deseada, ofrece la posibilidad de modificar acciones del hoy para corregir ese desvío a tiempo, incluso antes de que se produzca. Desde ese momento, el BSC se convirtió en el gran aliado de presidentes y directivos de las empresas más importantes del mundo, ya que les garantizaba el cumplimiento de la visión de sus compañías.

A través del entramado de causas-efectos se engarzan piezas generalmente desordenadas en la organización. Cuando un BSC está diseñado e implantado con un enfoque adecuado, se nota claramente la conexión entre acciones y estrategia. Es un conjunto coherente de elementos interrelacionados y un soporte de la planificación y gestión que facilita la comunicación y la mejora continua.

El BSC como herramienta exige una coherencia inicial entre los elementos que la conforman. Esta coherencia es la que sintetiza la gestión y prioriza lo importante. Dirige la atención de directivos y empleados hacia los factores de creación de valor a largo plazo, sin descuidar los ingresos a corto.

Asimismo, es una iniciativa desafiante e interdisciplinaria que genera nuevos hábitos y, al final, un profundo cambio cultural. Orienta a la organización hacia la estrategia y hace de la estrategia un proceso continuo y un trabajo diario para cada uno de los miembros. La propuesta de valor es un elemento central de la estra-

tegia y, además, debe comunicar mejor y/o diferente que la competencia lo que la empresa promete al cliente.

### Márketing en el centro del negocio

**E**l márketing es una de las funciones de la empresa y su integración resulta fundamental, ya que se le atribuye la responsabilidad de generar ingresos a corto plazo y crear de valor a largo. La estrategia de una empresa avanza a través del plan comercial y la salud de sus ingresos en la cuenta de resultados dependerá, sobre todo, de que el cliente elija nuestro producto o servicio, de que sea fiel a él, de que pague un *premium price* y de que, además, se le ofrezca más de los que espera, siendo para él una propuesta singular.

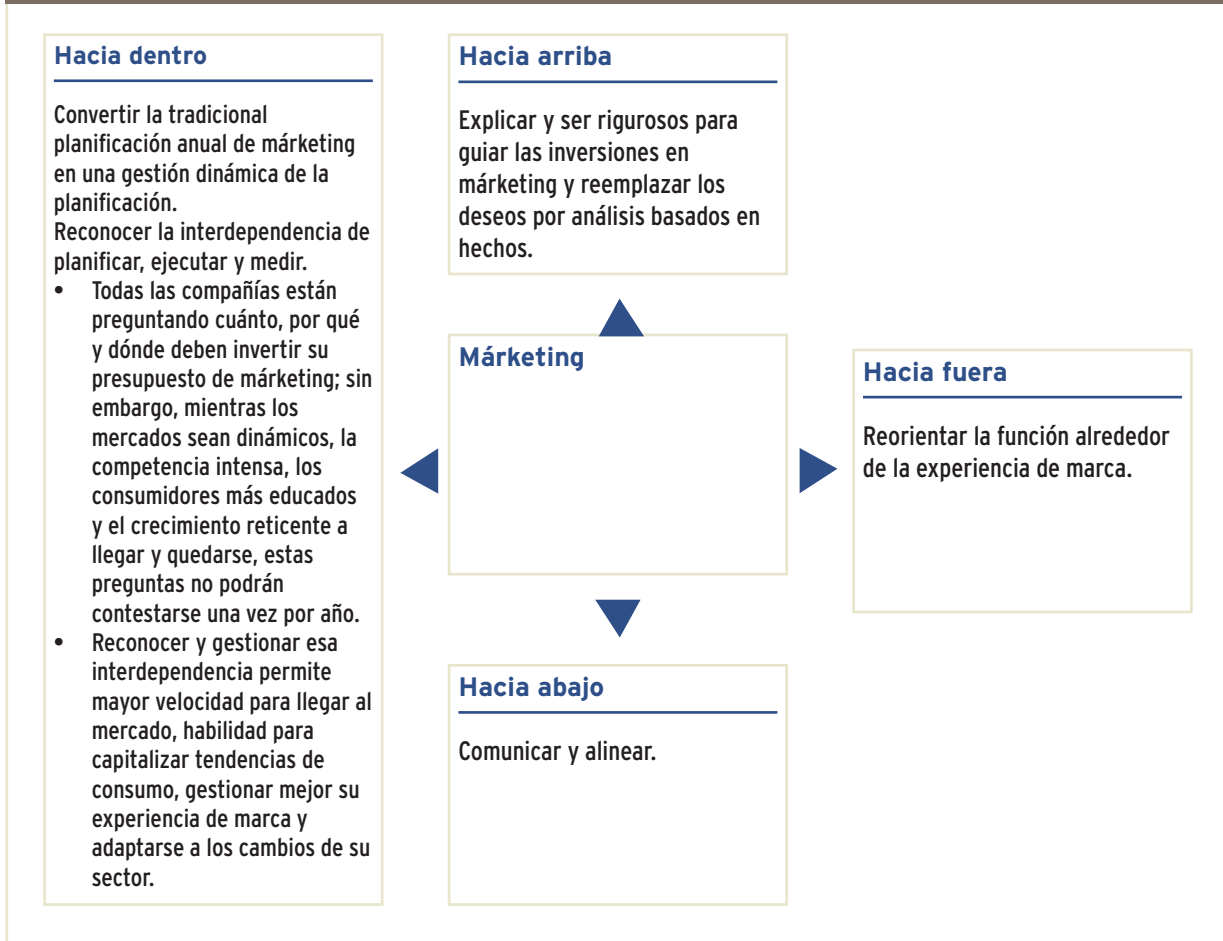
Para lograr todo ello, se recomienda trabajar conjunta y transversalmente con otros departamentos, como, por ejemplo, con el área de procesos. Los puntos de contacto del consumidor con la marca generan varios segmentos en los que es posible identificar relaciones causales entre actividades que construyen reconocimiento, generan la compra y producen lealtad. Esos puntos de contacto están moviendo la interdependencia de márketing y el departamento de comunicación hacia márketing y el departamento de operaciones. En este contexto, el área de márketing tendrá que dar respuesta a cuatro grandes focos (véase el cuadro 2).

En este sentido y considerando la necesidad de actuar rápido, los imperativos a corto plazo de la gestión de la experiencia de marca deben estar alineados con las decisiones estratégicas que atienden a la creación de valor a largo plazo. Esto hace necesario un sistema efectivo de control que no se limite a presentar métricas de desempeño, sino que sirva para tomar decisiones a partir de relaciones del tipo causa-efecto que vinculen los objetivos

**“ La propuesta de valor es un elemento central de la estrategia y, además, debe comunicar mejor y/o diferente que la competencia lo que la empresa promete al cliente ”**

CUADRO 2

## Los cuatro focos de márketing



definidos en la estrategia con los planes que hacen a la gestión de la experiencia de marca.

### Beneficios de medir la experiencia de marca

El principal beneficio de un sistema de medición de experiencia de marca es que une su gestión con el desempeño del negocio. El sistema será poderoso cuando se vea como una herramienta estratégica de gestión para la mejora continua, más que como una foto en el tiempo del desempeño de las marcas. Para ello, es necesario que la medición se considere una actividad continua.

Un sistema efectivo de medición ayuda al negocio a realizar las siguientes acciones:

- Entender cómo se está desempeñando la marca frente a las expectativas del consumidor.
- Determinar cómo se está desempeñando la marca frente a la competencia.
- Contar con un mejor entendimiento de las fortalezas de la marca.
- Identificar las debilidades de la marca antes de que se conviertan en un problema para el negocio.
- Establecer áreas para focalizar esfuerzos de construcción de marca sobre los que crear valor.
- Identificar y analizar las relaciones causales entre las percepciones del consumidor y sus conductas.
- Saber si los mensajes de la marca están alineados con la estrategia del negocio y con los hábitos de compra del consumidor. Esto requiere, al menos, un mejor entendimiento sobre qué factores particulares guían la demanda: precio, calidad, ventas, servicio

postventa y la influencia de la marca en manejar esa demanda.

### El 'Brand & Marketing Balanced Scorecard' (B&M BSC)

◆ Por qué pensamos que el BSC para marcas y márketing es una buena herramienta de gestión que facilita la vida de las áreas de la empresa que la tienen implantada? Cada función es importante y cuenta en el cuadro de mando integral de la empresa y, por tanto, si se encuentran todos alineados, se llega más rápido y con un coste menor.

A la hora de medir el impacto de diferentes acciones de márketing, las empresas de servicios tienen la ventaja de conocer a sus clientes, circunstancia que les permite ser más rigurosas en las mediciones. En el clásico tablero de control, el énfasis está puesto en mostrar cómo todos los indicadores y las relaciones de causa-efecto impactan finalmente en el valor para los accionistas. Si pensamos en un tablero que mida la experiencia de marca, se definirán indicadores que reflejen desempeño y evolución de los valores, activos, funcionalidad, diferencia y propuesta de valor.

Lo que se mida en el B&M BSC debe ser significativo. Si el objetivo se centra en construir una experiencia de marca relevante, los indicadores de la gestión también tienen que serlo.

### Los diferentes niveles del B&M BSC

El B&M BSC vincula intereses desde diferentes perspectivas agrupando las relaciones por causa y efecto. El resultado más visible lo dará la perspectiva financiera. Lo cierto es que dichos resultados expresados en euros dependerán del éxito que la empresa, con sus productos y servicios, alcance en el mercado, que, a su vez, se obtendrá si las audiencias internas están alineadas y viven la propuesta de valor de la empresa. Esto, a su vez, dependerá de la habilidad de cambiar e innovar de la organización (véase el cuadro 3).

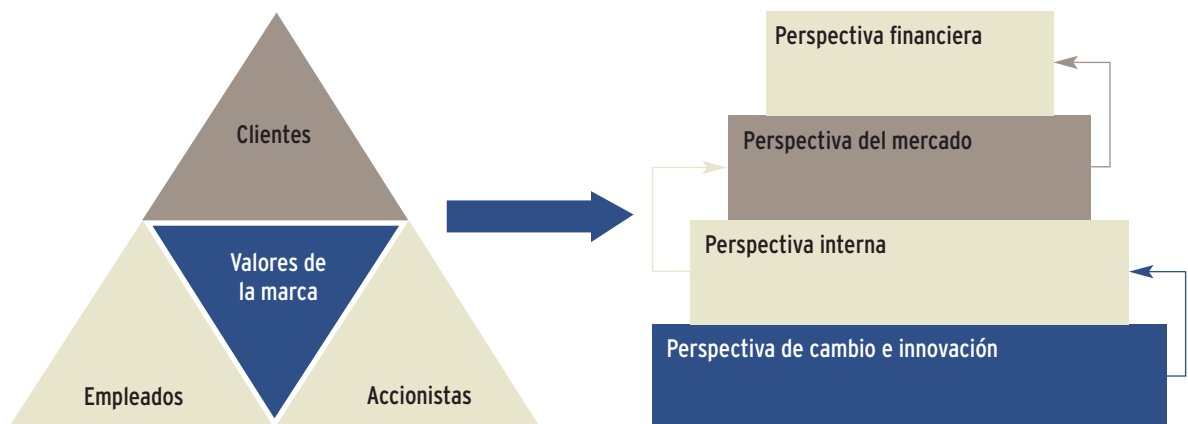
### Perspectiva financiera

Para el accionista puede ser importante, entre otros indicadores, reconocer el valor de la marca; sin embargo, en este punto se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El cálculo del valor de marca es un tema controvertido y subjetivo. Es parcialmente una ciencia y parcialmente un arte.
- Entre los diferentes modelos para la valoración de marcas, el conocido como "valoración por su uso" posiblemente sea el más adecuado para márketing y el que mejor se asocie con otras variables del B&M BSC.
- Las decisiones que se pueden tomar con el valor de la marca están acotadas a procesos de fusión y adquisición, otorgamiento de licencias y franquicias, indirectamente

CUADRO 3

### De los valores de la marca al B&M BSC



a la obtención de fondos, a presentaciones a analistas y a decisiones de inversión sobre las marcas.

- Resulta imposible reducir la riqueza de la experiencia de marca a este único indicador. Los indicadores relacionados con la perspectiva financiera, correctamente orquestados, dependerán de aquéllos que se relacionan con el cliente en un entorno competitivo determinado.

#### **Perspectiva del mercado**

Esta perspectiva viene definida a través de dos grandes capítulos: el cliente-consumidor, ya sea potencial o actual, y el entorno competitivo en el que se desarrolla la experiencia de marca.

Dentro de los indicadores utilizados en la perspectiva del mercado, algunas métricas evalúan la imagen y otras, la identidad de la empresa:

- Medidas de imagen: métricas asociadas con el reconocimiento, la familiaridad y la consideración.
- Medidas de identidad: métricas asociadas a la decisión de compra y la lealtad de los clientes.

Siguiendo con la lógica de causa-efecto del B&M BSC, dentro de las variables que están en manos de la compañía y pueden llevar a una mejora sustancial de estos indicadores, están aquéllas que atienden a los objetivos internos y que aseguran que la experiencia de marca es consistente en toda la organización, incluidos, en algunos casos, sus canales de co-

**Entre los diferentes modelos para la valoración de marcas, el conocido como "valoración por su uso" posiblemente sea el más adecuado para márketing y el que mejor se asocie con otras variables del B&M BSC**

mercialización y que soportan la propuesta de valor que se comunica al mercado.

#### **Perspectiva interna**

Se trata de un tema donde la cooperación y la coordinación constituyen dos claves fundamentales. Va más allá de elegir al empleado del mes y, generalmente, los indicadores utilizados internamente no miden los efectos sobre la experiencia de marca e, incluso, en ocasiones, atentan contra dicha experiencia.

Pensemos por un momento en los sistemas de premios y compensaciones del personal que están vinculados al resultado de su unidad de negocios. El mismo sistema de control podría llevar a las personas a competir desde su unidad contra otra de la misma empresa, dañar los resultados generales y confundir al cliente, en el caso de que se perciba desalineación entre los valores que se desean transmitir y la experiencia real que se tiene con la marca.

Para construir sobre la perspectiva interna, primero debe existir un plan estructurado de experiencia de marca hacia el mercado. En estos casos, la creación de valor radica en las bases de la empresa, en su grado más estratégico y más intangible. Se trata, en definitiva, de su capacidad de innovar, crecer y aprender.

#### **Perspectiva de cambio e innovación**

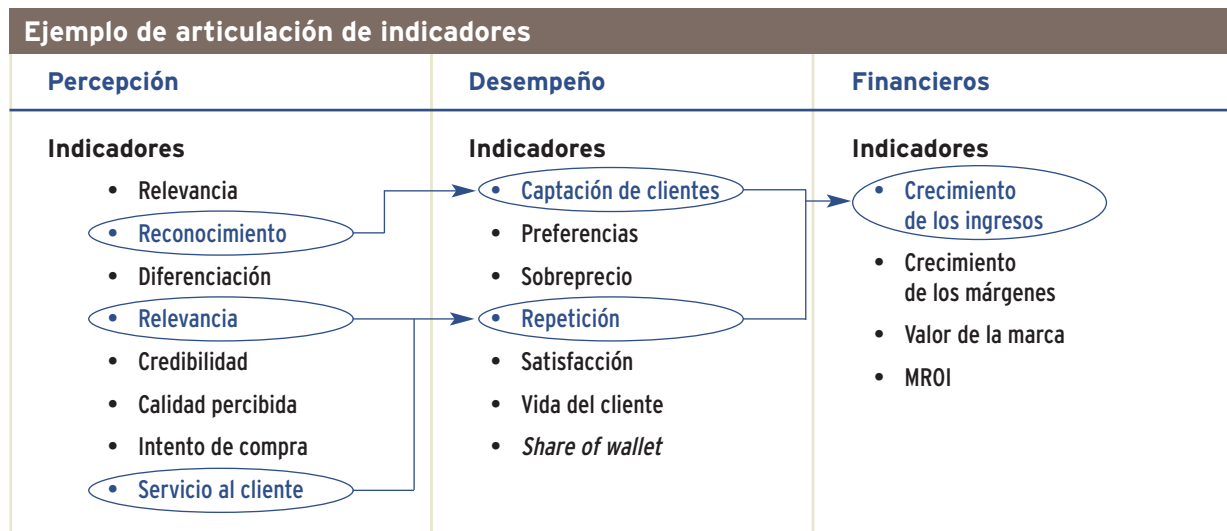
Para crecer saludablemente y crear valor de forma sostenida, las empresas tienen que innovar. Para ello, se debe gestionar correctamente el conocimiento estructuralmente capitalizado por la organización y hacerlo con conciencia de diferenciación; esto es, la experiencia de marca debe formar parte de este proceso.

En este sentido, no sólo se trata de innovar en productos y servicios, sino que también deben ser considerados los modelos de gestión y control. En este punto, el B&M BSC puede llegar a ser parte de los procesos de innovación de la empresa.

#### **¿Qué y cómo medir?**

**E**l desafío de los responsables de márketing es entender las relaciones causales entre la percepción de marca, el desempeño de la marca y las métricas financieras. Para ello tienen que contar con indicadores correctos y relaciones causa-efecto correctas.

CUADRO 4



Fuente: basado en "Managing Brand Value" de Judy Hopelain (AMA, diciembre 2003).

Existen tres clases de indicadores y los dos primeros se relacionan con la experiencia de marca mientras que el último, con su impacto en el negocio:

1. Percepción: miden las percepciones de los clientes respecto a la experiencia de marca.
2. Desempeño: indican el impacto que tienen los comportamientos de los clientes.
3. Financieros: determinan la posición y definen el desempeño financiero.

La correcta articulación ayuda a diagnosticar la salud de la marca y a gestionarla mejor. El cuadro 4 muestra cómo a partir de planes que permitan alcanzar mayor reconocimiento de marca y relevancia y que mejoren el servicio al cliente se obtienen nuevos clientes y se aumenta el grado de repetición de compra. Todo ello se traduce para el negocio en mayores ingresos.

Los tres tipos de indicadores tienen que incorporarse al sistema de medición de marca. Hay algunas reglas básicas para decidir qué combinación se debe elegir: simples de usar, significativos, repetibles, comparables y su lectura debe llevar a la acción.

A partir de la cuantificación del uso de los recursos en sus tres niveles, los aplicados a la marca, los utilizados por márketing y los dispuestos por el negocio, se asocia el desempeño de la experiencia de marca con los objetivos del negocio, permitiendo que márketing trabaje interfuncionalmente y que vaya más allá

de su foco tradicional para cumplir la propuesta de valor.

El B&M BSC representa una herramienta que refuerza el concepto de que el márketing, además de ser un arte, es una ciencia con alto grado de objetividad, que como tal puede integrarse al corazón del negocio.

La estructura del B&M BSC se adecua a cada negocio particular, a sus circunstancias específicas, al sector en el que el negocio se desarrolla y a la madurez de dicho negocio.

Existen algunos indicadores semejantes y necesarios en cualquier sector. Todo B&M BSC medirá estatura de la marca (participación de mercado y momento), elasticidad en precios, satisfacción del cliente, calidad percibida e influencia de la marca en la generación de demanda. Todos estos elementos permiten el *benchmarking* y los contenidos de dichos indicadores es lo que hace que cada empresa sea única.

### Ventajas y barreras de implantación

A través de indicadores, se trabaja a diario con la estrategia y se conocen a priori los efectos de cada plan. Éstas son dos grandes ventajas que presenta la implantación de un B&M BSC. Del mismo modo, también permite explicar la razón de cada acción y aumenta la capacidad de negociación de márketing dentro de la organización.

CUADRO 5

Claves en la implantación del B&M BSC	
Situación frecuente	Claves para la implantación exitosa
Elección de las perspectivas	• Conexión de perspectivas con responsabilidades del negocio
Fuentes de información heterogéneas	• Homogeneización de información antes de su entrada al BSC
Información inconsistente	• Clara definición y vinculación al negocio
Disponibilidad de datos	• Definición temprana de necesidades de información • Segmentación de la implantación
Exceso de indicadores	• Limitación del número de indicadores a cinco o seis por perspectiva
Consolidación de indicadores	• Clara definición de las cadenas de causa y efecto
El BSC como un reporte más	• Eliminación de reportes superfluos

Las barreras con las que se encuentra la implantación de este modelo radican en su definición. El B&M BSC es más que un conjunto de indicadores o un sistema de control y en él pesan más sus contenidos que la herramienta que se utilice para presentarlos.

Las claves para el éxito en la implantación y uso del B&M BSC están en contar con toda la información relevante, elegir correctamente las perspectivas que mejor representan la estrategia de márketing y del negocio, ser un elemento de comunicación hacia toda la organización y asociar ésta al éxito del negocio (véase el cuadro 5).

### En resumen

**E**stá claro que con una conexión formal entre indicadores de marca y de negocio se potencia la idea de que la marca es más que un símbolo, más que un nombre, más que un *tagline*, un anuncio o un patrocinio.

Un sistema de medición que una las inversiones en marca con el desempeño del negocio habilita a la organización para gestionar la marca de un modo que incremente su valor. Si se demuestra la influencia de la experiencia de marca en los retornos de inversión, el rol de márketing se elevará a los niveles más altos dentro de la organización; después de todo, lo que se mide se gestiona. El precio no sólo es el valor agregado a la

marca, sino también el valor agregado a los accionistas.

Mientras que el 95% de los consejeros delegados considere que su principal objetivo es incrementar el valor para el accionista y sólo el 5% de los directores de márketing participe de estas decisiones, existirá más presión para que éstos expliquen cómo se puede lograr.

También existe una clara oportunidad para márketing de sentarse en la “mesa grande”. Sólo tiene que generar una mayor integración entre el negocio y sus iniciativas, poner los indicadores al servicio de su gestión y demostrar que la experiencia de marca es más. □

«Márketing: crear el hábito de medir para decidir». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2884.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15702 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).