

Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis

Customer Value Orientation and the New Metrics of Marketing: Review and Analysis

Leslier Maureen Valenzuela F.¹, Jesús García de Madariaga M.² y María Francisca Blasco L.²

¹Doctor en Marketing. Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Concepción, Chile. E-mail: lvalenzu@rayen.face.ubiobio.cl ²Doctor. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España. jesusmadariaga@ccee.ucm.es, fblasco@ccinf.ucm.es

RESUMEN. Los cambios competitivos del entorno (mercado y tecnología), exigen a las empresas estar orientadas al mercado e invertir en sistemas de inteligencia de negocios y de gestión de relaciones con clientes. De esta manera, las empresas pueden generar conocimiento y desarrollar una oferta más flexible que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad y satisfacer mejor las necesidades de los clientes. En este sentido, el verdadero negocio está en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios para la empresa. En efecto, las empresas líderes han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para conseguir el éxito del negocio, y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por medio de una exhaustiva revisión y análisis de la literatura académica y empresarial, este estudio aporta una visión teórica y práctica sobre la nueva perspectiva de marketing orientado hacia la gestión del valor del cliente y sus implicaciones para el desempeño empresarial.

Palabras clave: Gestión estratégica de marketing, rentabilidad, desempeño empresarial y ventaja competitiva.

ABSTRACT. The competitive changes of the market and technological environment demand that the companies be oriented to the market and to invest in business intelligence and customer relationship management systems. Thus, the companies can generate knowledge and develop a more flexible supply that allows to reach greater profitability levels and better satisfy the customers' needs. In this sense, the true business consists in knowing how to keep the customers that give greater benefits to the company. In effect, the leader companies have begun to manage their client list as a key strategic asset to succeed in business and to achieve a sustainable competitive advantage over time. Through an exhaustive review and analysis of the academic and business literature, this study contributes a theoretical and practical vision on the new perspective of marketing oriented towards customer value management and its implications to business performance.

Key words: Marketing's strategic management, profitability, business performance and competitive advantage.

(Recibido: 10 de noviembre de 2006. Aceptado: 17 de mayo de 2007)

INTRODUCCIÓN

Durante varias décadas el mundo empresarial ha destinado un sinnúmero de recursos por encontrar la fórmula mágica que permita atraer a los clientes y mantener con ellos una relación positiva de largo plazo como fuente de ventaja competitiva. Conforme a Porter (1985) el concepto de ventaja competitiva surge básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, el cual debe exceder al coste incurrido por la empresa para crear tal valor. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior surge por ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes o por otorgar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Según Grant (1995) una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando tiene un potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor. El autor señala que no necesariamente la ventaja competitiva se debe ver reflejada únicamente en una rentabilidad superior, ya que la empresa puede reducir beneficios y ganar cuotas de mercado o recompensar a sus empleados o ejecutivos. Por otro lado, los beneficios pueden ser invertidos en la adquisición de nuevos clientes valiosos para el negocio de la empresa.

Tomando en cuenta que en los tiempos actuales la mayoría de los productos tienden a parecerse o a imitarse rápidamente, se hace necesario buscar la diferenciación en las experiencias emocionales que se producen cuando se tiene el contacto con el cliente. En concreto, la diferenciación debe centrarse en una mayor flexibilidad de la oferta enfatizada a satisfacer los aspectos que el cliente más valora. De esta manera, la probabilidad de que los clientes reiteren sus compras voluntariamente (en caso de no existir una relación contractual que obligue al cliente a mantener la relación) será mucho mayor, fruto de la satisfacción de sus necesidades y de la conexión emocional que tienen con la empresa por la buena experiencia en las relaciones, las cuáles generan lealtad.

Para determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes es primordial ir más allá de las características de los productos y servicios, es necesario buscar el aporte en la vida del cliente y en cómo la experiencia que rodea a la oferta adicional o disminuye valor. El valor representa no lo que el producto o servicio hace sino el impacto que tiene en la vida del cliente. Por lo tanto, el enfoque empresarial y de marketing debe centrarse primordialmente en el valor del tiempo de vida del cliente (Rust et al. 2000).

Es decir, una perspectiva orientada a seleccionar y gestionar clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. Bajo este enfoque, las empresas líderes comienzan a establecer una filosofía de negocio junto con estrategias de marketing que se adapten mejor al mercado, buscando nuevas herramientas y planteamientos que respondan a las necesidades cambiantes de su cartera de clientes actuales y potenciales. Precisamente, muchas compañías empiezan a gestionar las relaciones con los clientes desde una perspectiva del valor y de la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa.

De esta manera, la gestión del valor del cliente se está convirtiendo en el eje central de la gestión estratégica empresarial y de marketing para un porcentaje importante de compañías. Al mismo tiempo, es un tópico que ha comenzado a suscitar un alto interés entre investigadores destacados del marketing como: Berger et al. (2002), Hogan et al. (2002), Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar (2004), Rust et al. (2004), Reinartz et al. (2005), entre otros.

Considerando lo expuesto anteriormente, este artículo pretende en primer término, comprender los conceptos clave implicados en la gestión estratégica de marketing orientada al valor del cliente. En segundo término, responder a la gran problemática del marketing, que es precisamente contar con métricas que permitan medir la productividad de las acciones de marketing con relación al desempeño de la empresa.

IMPLICACIONES CONCEPTUALES

La orientación al valor del cliente está bajo el paraguas de la orientación al mercado y del marketing de relaciones. Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, ambos enfoques convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management, CRM*). Reinartz et al. (2004) describe el CRM como un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones. Este paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con él, se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos

internos de la organización, siendo la forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el “actuar para el cliente” pasa a ser substituido por “actuar con el cliente”. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor.

Es fundamental comprender que la orientación al valor del cliente implica por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa, el cual debe ser potenciado por la misma. Y por otra, implica aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno un distinto nivel de valor. Por valor del cliente, no sólo englobamos la facturación que genera al negocio de la empresa, ya que hay clientes que a pesar de generar potentes ingresos, son menos rentables que otros. Por lo tanto, por valor del cliente se debe entender la capacidad de recorrido que el cliente tiene en la compañía, su poder referencial o capacidad para atraer a nuevos clientes, su probabilidad de adquirir nuevos servicios o productos; en definitiva su valor actual y potencial.

Por consiguiente, gestionar el valor del cliente implica optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*). Acorde a Berger y Nasr (1998) el CLV es el beneficio o pérdida neta para la empresa desde un cliente sobre la total vida de las transacciones de aquel cliente con la firma. Para medir y evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes emerge la métrica *Customer Equity (CE)* que ha permitido a las empresas medir con mayor eficacia la productividad de las acciones de marketing. Según Hwang et al. (2004) el CE es la suma de todos los ingresos ganados desde todos los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del total coste de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero. Ambos conceptos están estrechamente relacionados, ya que el CE está sustentado en la métrica del *lifetime value* de clientes individuales de la empresa, cuyo punto clave está en que el valor futuro del cliente introduce el concepto de potencialidad, lo que implica una visión estratégica del activo “cliente” (*customer assets*), en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica. Es decir, se está valorando la cartera de clientes como el activo crítico para conseguir la rentabilidad del negocio puesto que los flujos de ingresos están basados en

las utilidades generadas por los clientes y las inversiones realizadas para generar esos beneficios.

Por lo tanto, la gestión del valor de la cartera de clientes significa determinar qué inversiones de cliente debería realizar la empresa y cómo debería llevar a cabo estas inversiones. Para ello, la empresa primero debería analizar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el cliente, y posteriormente determinar qué estrategias e inversiones de marketing se deberán implementar para lograr un crecimiento sostenible de los ingresos generados por cada cliente. De esta manera, las compañías podrán conseguir en el medio y largo plazo incrementar el promedio del *lifetime value* de sus clientes y por ende, lograr un mayor valor de su cartera de clientes.

Por otra parte, las compañías requieren adaptar su infraestructura, procesos y sistemas de gestión que les permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre sus clientes, analizar su valor y evaluar el intercambio de valor en la relación cliente-empresa. Simultáneamente, esto permitirá que las empresas asignen los recursos con prioridad a los clientes con mayor valor, puesto que son éstos los que dirigen el éxito del negocio.

CONTRIBUCIÓN A LA TEORÍA Y PRÁCTICA DEL MARKETING

Durante muchos años la teoría y práctica del marketing ha carecido de herramientas y métricas que le permitiera demostrar cómo las inversiones y gastos en marketing pueden influir positivamente en la rentabilidad del negocio. Esta carencia en la medición contable y financiera de las aportaciones del marketing al valor de la empresa, ha debilitado la credibilidad de los gestores y ha amenazado la posición de esta función dentro de la empresa ya que se cuestiona la existencia del marketing como una capacidad o fortaleza trascendental dentro de la organización (Rust et al. 2004). Las compañías líderes han considerado este problema tan importante que el Instituto de Ciencia de Marketing estableció que dentro de sus prioridades para el 2004-2006 estaba la evaluación de la productividad de las acciones de marketing y de las métricas utilizadas (Marketing Science Institute 2004).

Hasta el momento existen muy pocos estudios empíricos sobre esta materia y la mayoría se basan en el cálculo del CLV (**Tabla 1**). Además, están centrados en el valor actual neto obtenido desde los clientes sobre el tiempo de vida de las transacciones

Tabla 1. Contribución de los Modelos que Relacionan el CLV y/o el CE con las Inversiones de Marketing

Tipo de Modelo	Autores y Fecha	ROI Modelado y Calculado	Cálculo del CLV	Puede ser Aplicado a Varios Sectores	Evalúa si las Estrategias de Comunicación de Marketing Afectan el CLV	Distribución de los Recursos en el CLV.	Distribución de los Recursos a través de diversos Canales.	Considera VAN de las ganancias y los costes.	Considera el efecto de la competencia.	Desarrolla un modelo dinámico basado en el comportamiento del consumidor	Proporciona Información Estadística
CLV	Berger y Nasr (1998)	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI
CE	Blattberg y Deighton (1996)	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI
Database marketing	Reinartz y Kumar (2003)	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO (al menos en el panel de datos)	NO	SI
CE book	Rust, Zeithaml y Lemon (2000)	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
CLV basado en distribución de recursos	Berger y Bochwati (2001)	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI
CLV basado en distribución de recursos	Venkatesan y Kumar (2004)	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
CE retornos sobre el marketing	Rust, Lemon y Zeithaml (2004)	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI

(Bayón et al. 2002; Berger y Nasr 1998 entre otros). Son los modelos más recientes sobre el cálculo del CLV los que comienzan a orientarse al valor del cliente y a la rentabilidad de las relaciones. Por ejemplo, algunos de estos modelos permiten medir cómo la duración del tiempo de vida del cliente en una posición no contractual puede ser rentable para la empresa (Reinartz y Kumar, 2000), o cómo la variable tiempo puede explicar el impacto de las características de las relaciones sobre la rentabilidad de la duración del tiempo de vida de la cartera de clientes (Reinartz y Kumar 2003). Sin embargo, el principal problema que presentan estos modelos es que están enfocados sobre los flujos de ingresos derivados de contribuciones de utilidades pasadas.

En la revisión bibliográfica realizada se ha encontrado sólo una investigación que ha propuesto un modelo del CLV donde se contempla al mismo tiempo, pasadas contribuciones para los flujos de ingresos de la empresa, el potencial valor y la probabilidad de abandono de los clientes (Hwang et al. 2004). Esta contribución tiene un gran mérito, puesto que otorga

a la empresa una mejor posición para llevar a cabo la segmentación, ya que el actual valor de los clientes proporciona un punto de vista financiero medible. Su potencial valor permite visualizar oportunidades como por ejemplo: venta cruzada (*cross-selling*) y/o mejores ventas (*up-selling*) y finalmente, la lealtad de los clientes permite estimar la durabilidad de los dos valores previos. Sin embargo, el cambio crucial en la evolución del marketing es inducido por la reciente investigación realizada por Rust et al. (2004), puesto que relaciona los efectos de las inversiones de marketing sobre el incremento del CE de la empresa. Esto significa, que en el modelo no sólo incluye el valor esperado del tiempo de vida de los clientes actuales, sino que también, el valor esperado de los clientes potenciales. Si bien, este modelo es una gran contribución a la teoría y práctica del marketing, no se debe dejar pasar sus limitaciones. Por ejemplo, la utilización del supuesto que exista sólo una marca o producto en la empresa y, por lo tanto, no se contempla la venta cruzada (*cross-selling*). Por otra parte, el hecho de asumir que el volumen de compra es exógeno, es decir, no se considera los efectos de

los cambios del mercado ni tampoco, se evalúa si los esfuerzos de marketing efectuados influyen en el comportamiento de compra. En definitiva, existe la necesidad y oportunidad real para desarrollar un modelo dinámico de CLV y CE (Rust et al. 2004) que incorpore un profundo análisis de las necesidades, preferencias, motivaciones y comportamientos de compra de los clientes actuales y potenciales, comprendiendo que estos cambios modifican el valor de los clientes de la empresa en el tiempo.

CONCLUSIONES

El CLV y el CE son el puente entre el enfoque de marketing centrado en las compras y actitudes del cliente y el enfoque de finanzas centrada en el retorno de las inversiones y el valor de la empresa. Las métricas tradicionales de marketing tales como la satisfacción y actitudes de los consumidores, las ventas o inclusive la cuota de mercado no son suficientes para señalar un retorno sobre las inversiones de marketing. En efecto, las acciones de marketing que mejoran las ventas o la cuota de mercado, podrían dañar la rentabilidad al largo plazo de una marca. Por otro lado, las métricas de finanzas como el *stock price* y la utilidad agregada de la compañía tampoco resuelven esta problemática. Aunque estas medidas son útiles, éstas tienen una capacidad limitada de diagnóstico con relación al retorno de inversión de las acciones de marketing (Berger et al., 2006). Por esta razón, el CE es la métrica que regirá el nuevo rol del marketing para contribuir financieramente al valor de la compañía y evaluar cuantitativamente las decisiones de marketing en el tiempo. Además, el CLV y el CE son útiles para ser aplicadas a medidas financieras como el análisis del valor económico (*Economic Value Analysis, EVA*), el retorno sobre los activos (*Return on Assets, ROA*) o el retorno sobre la inversión (*Return on Investment, ROI*) facilitando de esta forma, la evaluación de las inversiones de marketing con respecto al valor global de la empresa (Valenzuela et al., 2006).

Cabe destacar que las empresas deberían enfocar sus esfuerzos en la "retención de clientes rentables" sobre la "retención de clientes fieles", ya que no necesariamente los clientes fieles son rentables, ni los clientes rentables son siempre fieles. Esta premisa, que parece simple, explica muchos de los fracasos que han tenido los programas de fidelización con relación a los retornos esperados de la inversión. Por consiguiente, el meollo de la cuestión no está en fidelizar a todos los clientes para retenerlos, sino en conocer con precisión y fiabilidad a qué clientes se

debe retener y recompensar, de tal manera que las acciones de marketing sean eficientes a la hora de generar los ingresos esperados y evitar los costes incurridos para persuadir que un cliente nos abandone o intentar recuperarlo. A este respecto, juegan un papel fundamental las técnicas avanzadas de inteligencia de clientes, las cuales permiten a las empresas conocer, analizar y evaluar exhaustivamente su cartera de clientes. De esta manera, las empresas evitarán que sus acciones de retención y de desarrollo de clientes no sólo no proporcionen buenos resultados, sino que se transformen en una máquina de perder recursos monetarios y de derrochar los talentos humanos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayón, T.; Gutsche, J.; Bauer, H. 2002. Customer equity marketing: touching the intangible. **European Management Journal**, v.20, n.3, p.213-222.
- Berger, P. D.; Nasr, N.I. 1998. Customer lifetime value: marketing models and applications. **Journal of Interactive Marketing**, v.12, n.1, p.17-30.
- Berger, P.; Bolton, R.; Bowman, D.; Kumar, V.; Parasuraman, A.; Terry, C. 2002. Marketing actions and the value of customer assets: a framework for customer asset management. **Journal of Service Research**, v.5, n.1, p.39-54.
- Berger, P.; Naras, E.; Morris, G.; Donald, L.; Ross, R.; Venkatesan, R. 2006. From customer lifetime value to shareholder value. Theory, empirical evidence and issues for future research. **Journal of Service Research**, v.9, n.2, p.156-167.
- Grant, R.M. 1995. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge Massachusetts, US. Basil Blackwell, p.452.
- Gupta, S.; Lehmann, D.R. 2003. Customer as assets. **Journal of Interactive Marketing**, v.17, n.1, p.9-14.
- Hansotia, B. 2004. Company activities for managing customer equity. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v.11, n.4, p.319-332.
- Hogan, J.; Lemon, K.; Rust, R. 2002. Customer equity management: charting new directions for the future of marketing. **Journal of Service Research**, v.5, n.1, p.4-12.