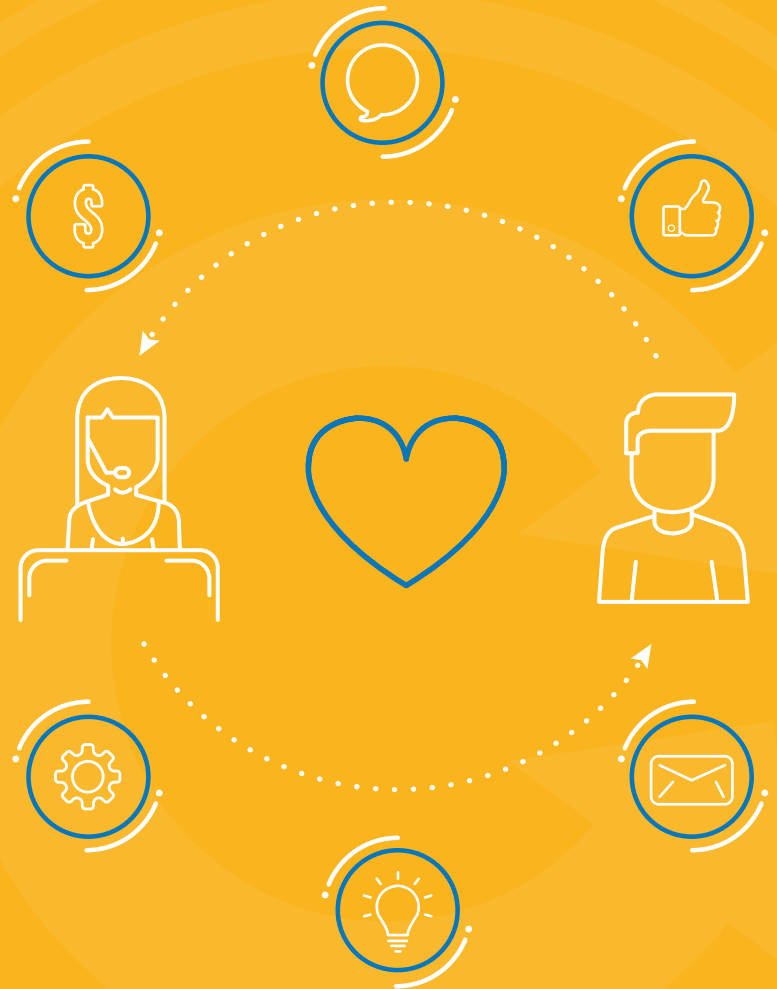




CUSTOMER LIFETIME VALUE



Cómo transformar la **Base de Datos de Clientes** en el **Activo** fundamental de una compañía



Resumen Ejecutivo

Tanto directivos como ejecutivos de todas las compañías siguen enfrentando las más difíciles condiciones del mercado en décadas.

La competencia acelerada se mantiene en aumento, los grandes rivales compiten agresivamente y no dejan de aumentar su participación en el mercado, los nuevos participantes son más ágiles y emergen productos sustitos de todos los rincones.

Estas fuerzas competitivas aparecen especialmente en la industria Retail, Telco, Seguros y Servicios Financieros. En estas categorías, los competidores siguen peleando persistentemente por los clientes, que son cada vez más multicanales, exigen relevancia y tratan a los productos y servicios como commodities. Lamentablemente en estos sectores el precio pasa a ser el único factor diferencial. Sometidos al poder implacable del precio, los ejecutivos son arrastrados por un espiral descendente de deflación de precios y presión por lograr rentabilidad.

Este ebook busca entregar un camino para profundizar en la orientación al cliente de modo de transformarse en una compañía que opere desde **“afuera hacia adentro”** para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.



Cristián Maulén

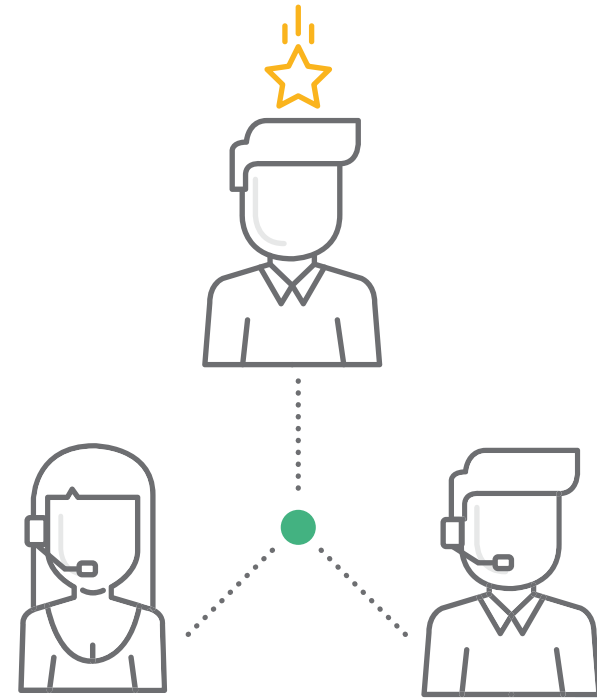
CEO & Founder www.CustomerTrigger.com
Director Académico Universidad de Chile

¿Un Activo realmente importante?

La idea de que los clientes son un activo realmente importante para la empresa no es necesariamente nueva. Si bien los directivos no dudan en afirmar que los clientes son un factor crítico para la supervivencia de la organización, su estrategia, modelo de negocio, ejecución y alineación organizativa contradicen esa retórica.

Por ejemplo, en el año 2001 una empresa Fortune 500 decía tener tres imperativos estratégicos, uno de los cuales era **“crear una cultura centrada en el cliente para brindarle más satisfacción y mejores servicios”**. En aquel momento, un analista de Wall Street dio a conocer las declaraciones de un ejecutivo de la empresa: **“Tenemos un profundo sentido de urgencia y una clara orientación al cliente, y estamos trabajando con un equipo unificado para hacer historia en el sector de retail”**. La empresa era Kmart, y un año más tarde presentó el pedido de quiebra más grande de la industria de retail.

La mayoría de las compañías organiza sus estructuras desde **“adentro hacia fuera”**, en la que los productos toman el total control y centro de la organización.



“
Ofrecer un producto o un servicio **personalizado**
es uno de los modos más eficaces de aumentar
la **participación del cliente**”

- Don Peppers -

En este esquema las distintas áreas funcionales como marketing, ventas, servicios, finanzas y operaciones utilizan distintos métodos y herramientas para medir el rendimiento, pero la mayoría de esos parámetros de medición están orientados al producto por lo que no cuentan con una alineación de las distintas funciones respecto de cómo medir el verdadero valor.

La pregunta es si realmente estás mediciones orientadas al producto son correctas. El objetivo de este ebook no es sólo mostrar el vínculo entre el valor para el cliente y el valor para la organización, sino también identificar los aspectos críticos que permiten aumentar el valor de la compañía.

A continuación veremos como poder integrar lenguajes de finanzas y marketing con parámetros de medición que pueden ser utilizados para ambas funciones. Con esto se podrán resaltar las estrategias que permiten a una compañía centrarse en el cliente para crear ventajas competitivas y diferenciadas en mercados cada vez más comoditizados.



Customer Lifetime Value: CLV

Bauer, Hammerschmidt y Braehler (2003) definen el Customer Lifetime Value (CLV) o Valor Presente Neto (VPN) de un cliente, como el valor económico que representa el cliente para la compañía en todo su ciclo de vida.

Corresponde a la suma de los flujos de beneficios que el cliente generará a la compañía, descontados los respectivos costos, a valor presente.

La **Curva de Valor de Vida** muestra el ciclo de vida de un cliente. En el eje horizontal se mide el tiempo mientras que en el eje vertical se mide el valor del cliente en cada momento del tiempo. El ciclo de vida de un cliente comienza con la adquisición, sigue con el proceso de crecimiento y retención y termina con el abandono, que es el momento en que el cliente deja de comprar los productos o servicios de la firma. En esta figura, el CLV es la suma de los valores que el cliente genera en su vida como cliente y correspondería al área debajo de la curva de ciclo de vida representada en la **Curva de Valor de Vida**.

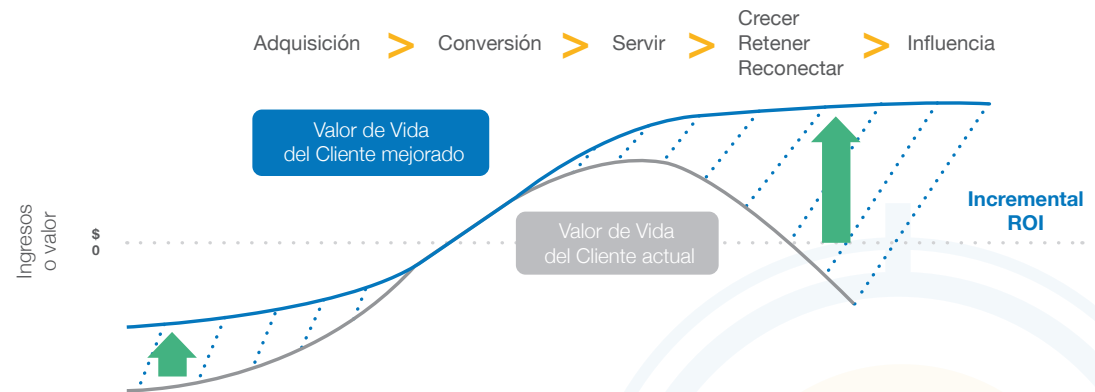


Fig: Curva de Valor de Vida

En este contexto, el objetivo de las empresas es el de maximizar el **CLV** de sus clientes. Con este propósito las empresas diseñan, desarrollan e implementan estrategias orientadas a clientes actuales y también a potenciales clientes. Estas acciones, como lo muestran la **Curva de Valor de Vida** están orientadas a que un cliente que:



Sea adquirido más tempranamente, ofreciendo soluciones a sus necesidades de manera más oportuna



Crezca en el nivel de actividad comercial con la empresa mediante mayores compras de la categoría y compras de otras categorías



Demore el abandono o término del ciclo de vida como cliente

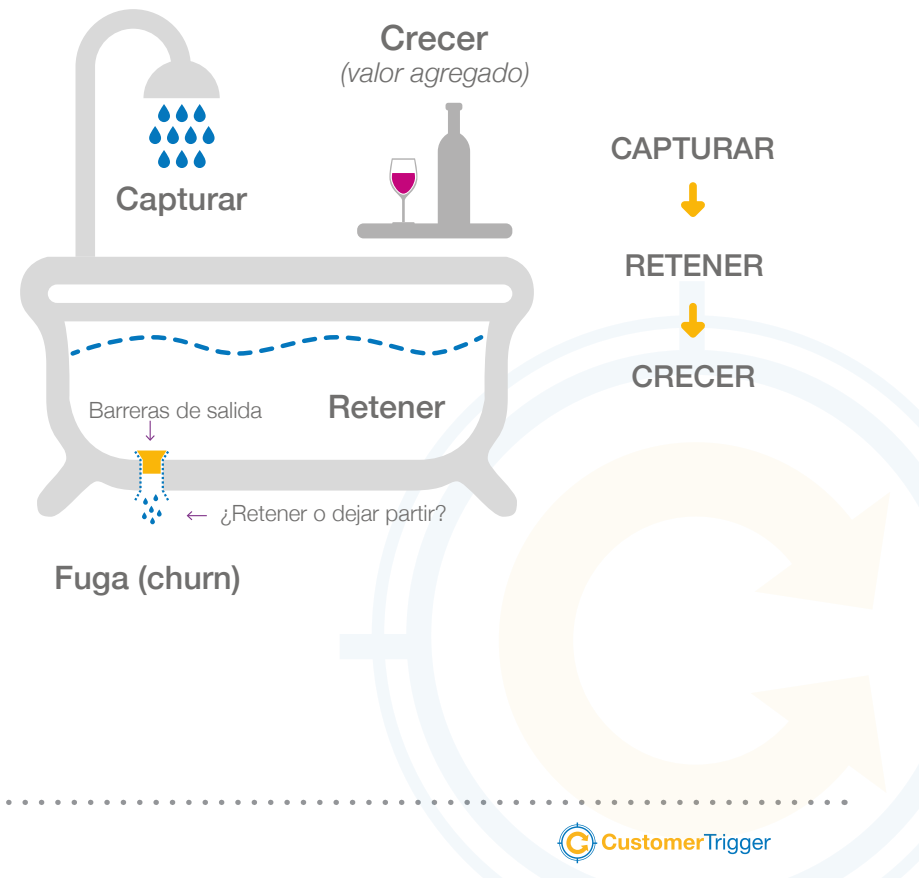
En el cálculo de **CLV** se pueden distinguir **4 grupos** de variables que la componen: los **ingresos**, los **costos**, la **tasa de retención** y la **tasa de descuento**. Los ingresos se pueden dividir en **4 sub-categorías**: el **ingreso base**, los **ingresos por up-selling**, los **ingresos de ventas cruzadas** o “**cross-selling**” y el **valor de referencias**.

El ingreso base o ingreso autónomo es el ingreso que recibe la compañía sin que ésta deba realizar algún esfuerzo adicional por recibirlo. Los ingresos por up-selling son ingresos adicionales provenientes de la misma categoría como consecuencia de una mayor frecuencia de compra o en montos más elevados. Estos ingresos también emergen por un efecto precio; esto es, la venta de sustitutos de la misma categoría a un precio mayor a clientes leales que son menos sensibles al precio. Los ingresos de venta cruzada o crossselling pueden ser definidos como la venta de productos o categorías complementarios que no han sido incluidas en el ingreso autónomo o base.



Por último, el valor de referencias es el margen aportado por nuevos clientes que fueron referidos por clientes antiguos. Estas referencias pueden venir porque el cliente hizo buenas críticas sobre el producto o servicio recibido o porque directamente la compañía promueve esta actitud. Existen también otros ingresos, los llamados ingresos monetarios indirectos que corresponden a contribuciones en información, en cooperación y en innovación. La contribución en información corresponde al beneficio neto que representa para la compañía la información que ésta posee de cada cliente.

Los efectos de la innovación y la cooperación surgen desde la transferencia del **Know How** o de las innovaciones en procesos y productos impulsadas por usuarios innovadores.



Los costos se pueden dividir en **4 categorías**: **Costo de Adquisición**, **Costos de Marketing**, **Costos de Ventas** y los **Costos de Terminar la Relación**. El costo de adquisición corresponde al costo fijo de adquirir un nuevo cliente. Los costos de marketing representan costos de retención y desarrollo del cliente. Estos costos comprenden todas las medidas que apuntan a una mejora en la rentabilidad del cliente. Gastos promocionales, despacho de catálogos, envío de tarjetas personalizadas de saludos y costos de recuperación son gastos que pertenecen a esta categoría. Los costos de ventas incluyen los costos de producción de los bienes vendidos y los costos de servir al cliente, incluyendo los costos de procesar, manejar, almacenar y despachar órdenes.

Los costos de finalizar la relación, expresados en valor presente, deben ser incorporados cuando un cliente desea terminar la relación y este cliente no es valorado lo suficiente como para incurrir en costos de recuperación. Un ejemplo de estos costos, son los gastos administrativos en que se incurre al cerrar una cuenta.

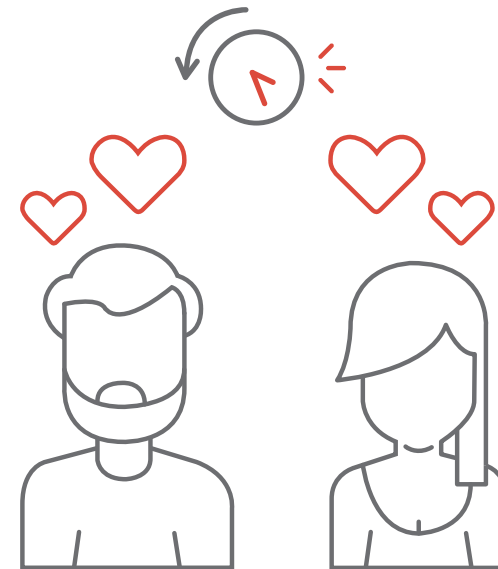
4 CATEGORÍAS DE COSTOS

1. Costo de Adquisición
2. Costo de Marketing
3. Costo de Ventas
4. Costo de Término de Relación



La tasa de retención es una componente que se refiere a la probabilidad que un cliente permanezca fiel o activo a la empresa y siga produciendo los ingresos y costos esperados dentro de un período fijo de tiempo. Es la habilidad de mantener cautivos a los clientes en un período de tiempo. Por último, la tasa de descuento depende de cada empresa y corresponde al retorno que ésta le exige a sus inversiones en marketing o al costo de capital de la firma.

Al conocer el **CLV** de los clientes las compañías pueden: calcular el tiempo durante el cual un cliente será rentable y decidir cuándo discontinuar o reducir los esfuerzos dirigidos hacia ese cliente, priorizar y seleccionar clientes en base al **CLV**, entender las variables de intercambio y las variables demográficas que explican las diferencias en el **CLV** de los clientes, elegir la combinación y frecuencia adecuada de marketing y los canales de comercialización más adecuados para cada cliente, optimizar el timing de las ofertas de productos, entre otros.



*Ya no basta con satisfacer a los clientes;
Ahora hay que **dejarlos encantados.***

- Philip Kotler -

“Somos una compañía de servicios BPO que ofrece soluciones en Customer Management que ayudan a las empresas a establecer, nutrir y expandir sus relaciones con los clientes.”



Descarga un **ROI Tools** para estimar el **Valor de Vida de tus Clientes** con el código QR o URL:

www.customertrigger.com/clv/

✉ ayuda@customertrigger.com

☎ (+56 2) 219 89 93

📍 *Fanor Velasco 85, Piso 9, Santiago de Chile.*

🐦 [customertrigger](#)

f [customertrigger](#)

in [customertrigger](#)