

Módulo 1. Customer Lifetime Value (CLV)

Unidad 1.1 Conceptos fundamentales

1.1.1 Concepto CRM

CRM, en inglés *Customer relationship management*, es un término que se refiere a las prácticas, estrategias y sistemas que las empresas utilizan para gestionar y analizar las interacciones con los clientes y los datos que se generan. El objetivo es mejorar las relaciones de servicio, fidelizar e impulsar las ventas.

Si bien el abordaje de un CRM siempre se asimila a la implementación de un software, es importante destacar que desde el punto de vista conceptual todas las empresas establecen criterios de relacionamiento con los clientes, razón por la cual esencialmente un CRM es un conjunto de normas y procedimientos que establecen cómo actuar ante el ciclo de relaciones con los clientes en todos sus estadios, la tecnología simplemente ha multiplicado por millones la capacidad de ofrecer diferentes formas de relacionarse con cada cliente.

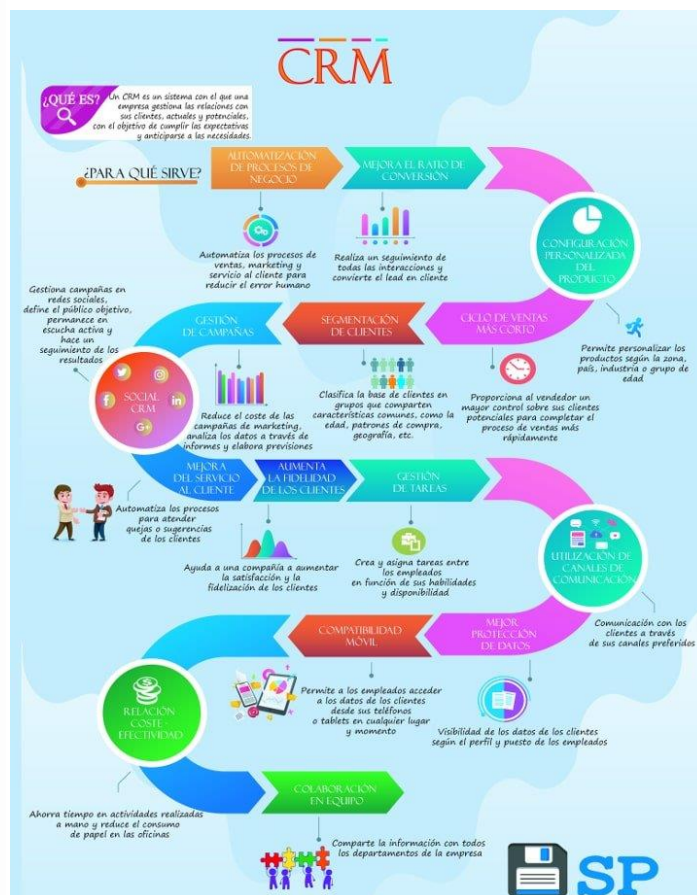
Los sistemas CRM recopilan los datos de los clientes a través de diferentes canales como el sitio web de la empresa, teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales. También pueden proporcionar al departamento de atención al cliente información detallada sobre los usuarios: su historial de compras, sus preferencias y sus preocupaciones. (¿Qué es un CRM? Definición, herramientas, tipos y ejemplos, (s. f.) <https://tinyurl.com/y4ppuusa>)

1.1.2 Para qué sirve un CRM

En el nivel más básico, el software CRM consolida la información y los documentos de los clientes en una única base de datos. Así los usuarios podrán acceder a ella y gestionarla con mayor facilidad.

Con el tiempo, se han añadido muchas funciones adicionales para hacerlos más útiles. Algunas de estas funciones incluyen el registro de interacciones de los clientes a través de correo electrónico, teléfono, redes sociales u otros canales; la automatización del flujo de trabajo, como tareas, calendarios y alertas; y dar a los administradores la capacidad de hacer un seguimiento sobre el rendimiento y la productividad de acuerdo con la información registrada en el sistema. (¿Qué es un CRM? Definición, herramientas, tipos y ejemplos, (s. f.) <https://tinyurl.com/y4ppuusa>)

Figura 1: CRM



Fuente: [imagen sin título sobre la definición de CRM]. (s.f.). Recuperado de <https://tinyurl.com/y4ppuusa>

En el gráfico se observa el camino de soluciones que ofrece el concepto CRM a las empresas

1.1.3 ¿Cuáles son las principales herramientas de un CRM?

Suele confundirse la suite de herramientas de un software con las herramientas que una estrategia de CRM aporta a una empresa. A continuación, haremos un repaso de las principales herramientas que CRM como estrategia aporta a una empresa.

Automatización del marketing

Las herramientas CRM pueden realizar tareas repetitivas para mejorar el trabajo del departamento de marketing. Por ejemplo, a medida que se producen registros en el sistema, se puede enviar material promocional sobre la compañía, normalmente a través del correo electrónico o las redes sociales. El objetivo siempre debe ser convertir a un cliente potencial en un cliente de cartera.

Automatización de la fuerza de ventas

Las herramientas realizan un seguimiento de las interacciones con los clientes. También automatizan ciertas funciones empresariales del ciclo de ventas que son necesarias para rastrear a los clientes potenciales.

Automatización del Contact Center

Diseñado para reducir los aspectos tediosos del trabajo de un agente de telemarketing. Incluye audio pregrabado que ayuda a resolver los problemas del cliente y a facilitar información. Varias herramientas de software para empresas que se integran con los programas instalados en el escritorio del agente pueden gestionar solicitudes de los clientes con el fin de reducir el tiempo de duración de las llamadas y simplificar los procesos de atención en el servicio al cliente.

Tecnología de geolocalización o servicios basados en la localización

Algunos sistemas CRM incluyen tecnología que puede crear campañas de marketing geolocalizado. A veces se integran con aplicaciones GPS populares basadas en la ubicación. La tecnología de geolocalización también puede utilizarse como una herramienta de gestión de contactos para hacer un seguimiento de las ventas en una determinada ubicación.

Automatización del flujo de trabajo

Los sistemas CRM ayudan a las empresas a optimizar los procesos al encargarse de las funciones más simples. Esto permite a los empleados centrarse en tareas creativas y de más alto nivel.

Gestión de clientes potenciales

Los clientes potenciales pueden ser rastreados a través de un CRM. Los comerciales pueden seguir y analizar los datos de los clientes potenciales en una pantalla.

Gestión de recursos humanos en un CRM

Los sistemas CRM ayudan a hacer un seguimiento de la información de los empleados. Ejemplos: información de contacto, revisiones de rendimiento y beneficios que aporta a la empresa. Todo esto permite al departamento de recursos humanos gestionar de forma más eficaz al personal de la empresa.

Análisis

Analizando los datos y creando campañas de marketing efectivas se elevan los índices de satisfacción del cliente.

Inteligencia Artificial

Las tecnologías de inteligencia artificial se han incorporado a las plataformas CRM. Automatizan las tareas repetitivas, identificar patrones de compra de los clientes para predecir el comportamiento futuro y mucho más. (¿Qué es un CRM? Definición, herramientas, tipos y ejemplos, (s. f.) <https://tinyurl.com/y4ppuusa>)

1.1.4 ¿Cuáles son los tres tipos de CRM?

Operativo

Agiliza los procedimientos de la empresa a través de la automatización de ventas, marketing y servicios. El objetivo principal es generar clientes potenciales, convertirlos en contactos, registrar todos los detalles necesarios y proporcionar servicio a lo largo del ciclo de vida del cliente.

Analítico

Colabora con gerentes, marketing, ventas y soporte estableciendo la mejor manera de prestar servicios a los clientes. La función principal de este tipo de CRM es el análisis de datos. Analiza los datos de los clientes, procedentes de distintas fuentes, para obtener una imagen fiable del estado de la empresa. Permite a la gerencia tomar mejores decisiones, a marketing entender la efectividad de las campañas, a ventas incrementar los beneficios y al personal de soporte mejorar la atención y construir una relación sólida con el cliente.

Colaborativo

Comparte la información de los clientes con varias áreas de la empresa como el departamento de ventas, marketing, el equipo técnico y soporte. El CRM recopila el trabajo de las diferentes unidades del negocio para conseguir un objetivo: utilizar toda la información para mejorar la calidad del servicio al cliente, fidelizarlo y captar nuevos clientes para aumentar las ventas. (¿Qué es un CRM? Definición, herramientas, tipos y ejemplos, (s. f.) <https://tinyurl.com/y4ppuusa>)

Con el uso de todas las herramientas de CRM es necesario establecer fórmulas de seguimiento de clientes. Las mismas permiten establecer criterios de selección de clientes e incluso el desarrollo de *clustering*, estrategia que revisaremos después de conocer algunos criterios de desarrollo de clasificación de clientes a través de fórmulas.

1.1.5 ¿Qué es *Customer Lifetime Value* (CLV)?

El *customer lifetime value* (valor del tiempo de vida de un cliente) es una métrica clave dentro de una estrategia de *marketing*, que incentiva a la marca a enfocarse en la salud de sus relaciones a largo plazo con clientes y no en la rentabilidad por período.

El CLV es un número importante, ya que representa el límite máximo que podemos invertir en la adquisición de un nuevo cliente (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2010).

El *customer lifetime value* funciona en contraste con otra métrica conocida como *customer acquisition cost* (CAC). Esta hace referencia al costo en el que debe incurrir la empresa para conseguir un nuevo cliente. Para obtener una ganancia, el CLV nunca puede ser mayor al CAC. Por ejemplo, si el CLV de nuestra empresa es de \$1000 y nuestro CAC de \$600, la ganancia bruta por cada cliente será de \$400. En cambio, si el costo para conseguir cada nuevo cliente fuera de \$1200, estaríamos perdiendo dinero.

En otras palabras, esto implica conocer cuán duradera será la relación del cliente con la empresa a lo largo del tiempo. Por lo que cobra sentido la denominación de valor durante el tiempo de vida del cliente, ya que no se toman en cuenta los períodos de suscripción por separado, sino en su conjunto.

En resumen, se trata de un cálculo que supone una proyección sobre la inversión que realizará un cliente en nuestro producto, a lo largo de su vida, para poder estimar qué cantidad podemos invertir en conseguir uno nuevo. A pesar de que esto pueda parecer bastante simple de entender, llevado a la práctica, resulta sumamente complicado. Al punto que la precisión de esta predicción puede variar, de acuerdo a la cantidad de información con la que cuente la empresa y la rigurosidad con la que se realice el cálculo.

Además, es importante entender que el CLV se calcula con un valor de divisa fijo. Es decir, que si la cotización de esta varía, puede afectar la precisión del cálculo a futuro. (Fripp, (s. f.), <http://www.clv-calculator.com/>).

1.1.6 Modelos de *Customer Lifetime Value* (CLV)

Figura 2: Cómo calcular lifetime value 1



Fuente: Patel, N. (s.f.). Recuperado de <https://goo.gl/05oiTZ>

Existen diferentes formas para calcular el *customer lifetime value* y ninguna ha sido validada como la más recomendada. En todo caso, la relevancia de cada una depende, en su mayoría, de las variables que la empresa considera importante para su negocio.

En este caso veremos como ejemplo algunas secciones de una infografía sobre el modelo de cálculo del CLV creado por la empresa Starbucks. Se plantean tres alternativas. Para comprenderlo mejor, veremos primero las variables propuestas para el caso:

Gasto por cliente por visita: independientemente del tipo de suscripción o precio de un negocio, es posible obtener un ingreso promedio por tipo de cliente. Incluso cuando el ingreso puede variar, como en el caso de una cafetería, es posible calcularlo con base en las características de consumo principales.

Número de visitas semanales por cliente: la cantidad de veces que cada tipo de cliente realiza una compra en un período de una semana.

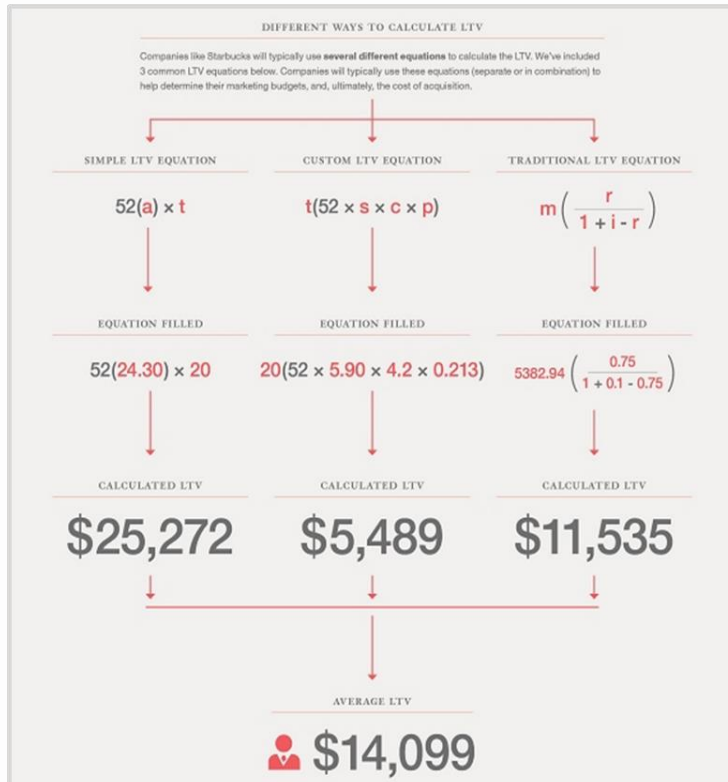
Promedio de valor semanal por cliente: es el resultado de la multiplicación de las dos variables anteriores.

Por otra parte, existen otras variables relativas al negocio que veremos a continuación:

- Promedio de duración del período como cliente [t]: durante cuánto tiempo alguien permanece como cliente (para el caso de Starbucks son 20 años).
- Índice de retención de clientes [r]: el porcentaje de clientes que después de un cierto período de tiempo vuelven a comprar (para Starbucks, 75 %).
- Margen de ganancia por cliente [p]: un dato muy utilizado por los equipos de *marketing* (en el caso de Starbucks, 21.3 %)
- Ratio de descuento [i]: es el índice de interés utilizado en el análisis del flujo de efectivo descontado para determinar el valor actual de futuros flujos de efectivo. Usualmente oscila entre el 8 % y el 15 % (para Starbucks es el 10 %).
- Promedio de margen bruto durante el período como cliente [m]: Starbucks tiene un margen de ganancia de 21.3% (ver variable p). Si el cliente promedio gasta USD 25,272 durante su período como cliente (variable t). Entonces, Starbucks tiene un margen bruto promedio de USD 5382.94. (Patel, N. (s.f.). <https://goo.gl/05oiTZ>).

Como se dijo al principio, este ejemplo propone tres formas de calcular el CLV de Starbucks. Teniendo en cuenta las variables planteadas anteriormente, se puede realizar el cálculo según los siguientes modelos, que finalmente se promedian para la obtención del número final que representa el CLV de Starbucks: 14,099 dólares.

Figura 3: Cómo calcular lifetime value 2



Fuente: Patel, N. (s.f.). Recuperado de <https://goo.gl/05oiTZ>

1.1.7 Customer Lifetime Value y cadena de valor

La cadena de valor es un concepto introducido por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) y hace referencia a todas las actividades que una empresa debe realizar para poder otorgar valor a su público.

Entre ellos se encuentran los gastos relativos a proveedores, I+D, RR. HH., logística, *marketing*, etcétera.

Se puede decir entonces, que la cadena de valor es lo que se encuentra en contraposición al *customer lifetime value*. Es por eso, que las empresas deben ser

meticulosas en su administración para calcular qué tan viable es su negocio, basándose en estos dos datos.

1.1.8 Churn o abandono de clientes

Se conoce como *churn* a la tasa de cancelación de clientes en un período de tiempo dado. Al hablar de CLV, esta métrica no puede dejarse de lado.

En las empresas en las que se utiliza la medición del *churn rate*, este se vuelve una especie de alarma, ya que luego de medirlo durante cierto tiempo, se puede establecer un nivel máximo soportable para la salud de la empresa. Veamos a continuación tres tipos de *churn* que se recomienda tener presente.

Top churn: se trata del nivel máximo de *churn* que una empresa puede tolerar. Siempre se espera un cierto número de abandono de clientes, pero si este número crece exponencialmente, el número de nuevas suscripciones no podrá solventarlo y, por ende, la empresa estará camino a la bancarrota. Aquí también es importante entender los ciclos de *churn*. Esto quiere decir que, si en un período corto de tiempo alcanzamos nuestro *top churn*, algo está fallando en nuestra estrategia de retención y será necesario actuar rápidamente.

Churn esperable: este es el punto en el que se mueven la mayoría de las empresas. Se trata de un porcentaje de abandono de clientes levemente inferior al nivel de nuevas suscripciones que recibe la empresa durante un mismo período. Si bien no es la situación ideal, esto asegura cierto crecimiento.

Churn ideal: ya que es prácticamente imposible que no se produzcan cancelaciones de suscripciones, las empresas deben enfocarse en lograr el mínimo nivel de *churn* posible para su negocio. Por esa razón se lo considera nivel ideal, ya que permite un crecimiento exponencial y sostenido, además de márgenes de ganancias suficientes como para solventar las necesidades futuras de la empresa.

Finalmente, es importante decir que, una reducción en el *churn* es sinónimo de un aumento en la retención de clientes. Cuando esta última variable sube, el CLV se ve afectado positivamente. Además, la retención se vuelve más importante si consideramos la idea de que cuesta mucho más trabajo ganar un nuevo cliente, que retener uno existente. Por lo tanto, mientras mayor sea el valor que este invierta en su relación con la marca, mayor será nuestro rédito.

Unidad 1.2 Aplicaciones prácticas del concepto de CLV

1.2.1 Clustering

La clusterización (clustering) divide una base de datos en grupos diferentes, la meta principal de realizar este proceso es encontrar grupos que sean distintos, pero que sus miembros sean similares entre sí.

No se debe confundir el concepto de clusterización con el de segmentación. Esta hace referencia al problema de identificar grupos que tienen características comunes. Sin embargo, la clusterización es una forma de segmentar datos en grupos que no han sido predefinidos. Por otra parte, la clasificación es un modo de segmentar datos asignándolos a grupos que ya han sido definidos.

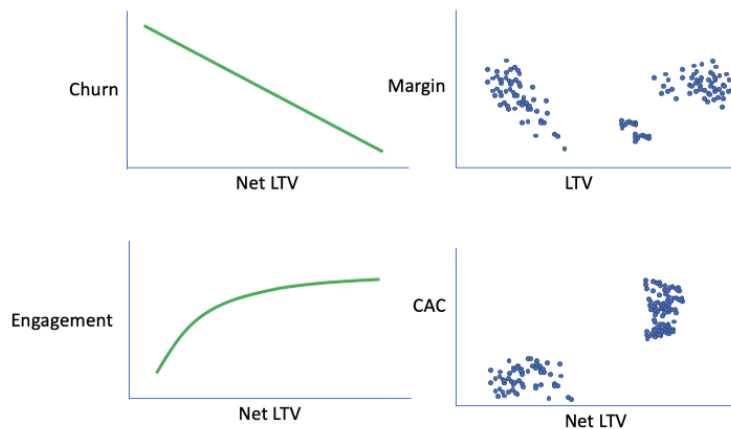
Métodos de Clustering

A continuación se describen otros métodos de **clusterización de datos** que debemos conocer, ya que pueden ser funcionales para proyectos:

Algoritmo de k-medias

Es tal vez el método clásico para aplicar y entender el proceso de agrupamiento. Se establece un número de grupos previamente determinado. En este caso el algoritmo buscará las mejores variables para realizar el agrupamiento, por ejemplo, LTV y riesgo de churning, de manera que los miembros de cada grupo, estén lo más cerca posible de sus valores ponderados. El algoritmo funciona de forma iterativa, actualizando el centro de los clústeres, de manera de ir reduciendo las distancias entre los miembros de cada clúster y su centro.

Figura 4: LTV



Fuente: Forth, (s.f.), <https://bit.ly/2HVT9aQ>

Las nubes de puntos azules indican los clústeres determinados por la técnica, en función de las variables planteadas como objetivo.

Clustering jerárquico

Es uno de los métodos más utilizados, debido a la visualización práctica en forma de dendrograma que se obtiene. El clustering jerárquico puede realizarse en forma divisiva o aglomerativa. Este método nos permite analizar alternativas para distintos números de grupos. Para entender un poco acerca de su funcionamiento, fijémonos, por ejemplo, en el caso aglomerativo:

1. Se parte de tantos grupos como individuos haya.
2. De acuerdo a la medida de similitud previamente seleccionada, unimos los dos grupos con mayor similitud para formar uno solo.
3. Continuamos de la misma forma hasta formar un solo grupo.

Dependiendo de los objetivos del proyecto o el problema a resolver, podremos elegir quedarnos con algún agrupamiento específico de los productos durante el proceso, lo que nos permitirá ajustar el número de grupos finales.

1.2.2 Segmentación de clientes

En este caso, resulta de gran ayuda el recurso de los *buyer personas*: es decir, la creación de una persona ficticia que represente a todos los clientes que integran un mismo grupo, por sus características similares.

Aplicado de esa manera, cada empresa podría crear tantos modelos de *buyer personas* como crea conveniente para su propio negocio. Se trata de una práctica de cada empresa y ligada directamente con las características de su público.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que, existe un tipo de segmentación común a cualquier empresa. Y se describe a continuación:

Buen cliente frente a cliente promedio

Todas las empresas cuentan con clientes que resultan más rentables que otros, a estos se los considera **buenos clientes**. Por otro lado, existen los que, si bien son importantes, generan ingresos más bajos.

La distinción se hace principalmente para el cálculo del CLV diferenciado. Esto permite identificar a qué grupos se les puede asignar una inversión mayor (buenos clientes).

1.2.3 Valuación de clientes

Siguiendo con la distinción del punto anterior: buen cliente frente a cliente promedio, resulta más fácil asignar un valor a cada grupo.

Volviendo al ejemplo de la infografía se puede entender cómo se ve esa diferencia en números:

Figura 5: Cómo calcular *lifetime value* 3



Fuente: Patel, N. (s.f.). Recuperado de <https://goo.gl/05oiTZ>

Ahora bien, una vez que la empresa ha logrado identificar segmentos más profundos con sólo clientes buenos y promedio, la asignación de valor se vuelve un poco más compleja, pero resulta más efectivo al momento de la asignación de inversión para cada uno.

Supongamos que hemos logrado reducir nuestro público a 4 tipos de clientes (4 segmentos), el siguiente paso será calcular cuál es el *customer lifetime value* y el *customer acquisition cost* para cada uno de ellos. Una vez que tengamos estos datos, será posible asignar una valuación a cada segmento y así decidir cuál será la inversión indicada para cada uno.

1.2.4 Desarrollo de estrategia basada en CLV

Una vez que hemos identificado nuestros segmentos y el CLV de cada uno de ellos, podemos reorganizar nuestra estrategia con base en información más precisa. Veamos un ejemplo:

Supongamos que tenemos una empresa de tecnología que tiene presencia en Argentina y Chile, el planteamiento de una estrategia basada en CLV segmentados podría verse así:

Tabla 1: Comparación de segmentos 1

	Tipo	CLV (dólares)
Segmento A	Argentinos de suscripción Premium	\$6000
Segmento B	Argentinos de suscripción Básica	\$2500
Segmento C	Chilenos de suscripción Premium	\$10000
Segmento D	Chilenos de suscripción Básica	\$7000

Fuente: elaboración propia

En esta tabla contamos con dos datos importantes. En primer lugar, el tipo de cliente que integra cada segmento. Si bien en este caso la descripción que realizamos es sumamente acotada, usted podrá contar con sus propios datos reales para la conformación de cada segmento.

En segundo lugar, contamos con el CLV para cada segmento. Eso nos dice cuánto dinero representa el usuario promedio dentro de cada segmento a lo largo de su vida. Al entrecruzar estos dos datos, se pueden obtener ideas del comportamiento de cada cliente promedio y a partir de eso, estimar acciones específicas para cada uno, dentro de nuestra estrategia.

El tratamiento personalizado de clientes habilita la optimización de recursos, tiempo y esfuerzo, además de ser una vasta fuente de información sobre comportamiento y preferencias de nuestros segmentos.

1.2.5 Asignación de recursos basada en CLV

No es lo mismo crear una estrategia de *marketing* considerando un CLV que abarca a todo nuestro público, que hacerlo cuando conocemos los diferentes segmentos que lo componen y sus respectivos CLV.

Siguiendo con el ejemplo anterior, ahora agregamos la variable CAC (*customer acquisition cost*) para enfocarnos en la asignación de recursos.

Tabla 2: Comparación de segmentos 2

	Tipo		CLV (dólares)	CAC (dólares)	Diferencia Bruta
Segmento A	Argentinos de suscripción Premium		\$6000	\$500	\$5500
Segmento B	Argentinos de suscripción Básica		\$2500	\$300	\$2200
Segmento C	Chilenos de suscripción Premium		\$10000	\$1000	\$9000
Segmento D	Chilenos de suscripción Básica		\$7000	\$120	\$6880

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla presentada, podríamos interpretar ciertos *insights* para la elaboración de nuestra asignación de recursos que desarrollamos a continuación:

En ambos países, el rédito bruto obtenido es mayor en los clientes de suscripción *premium*. Por esa razón es posible destinar mayor presupuesto a su obtención.

En Argentina, el CAC es muy similar entre los segmentos A y B, pero el rédito es significativamente mayor en A. Por esta razón, será importante analizar por qué motivo B está teniendo bajo rendimiento.

En Chile, la diferencia bruta entre C y D no es tan grande, más aún, si se considera que probablemente tengamos más clientes de suscripción básica que *premium*. Esta puede ser una buena oportunidad para analizar por qué existe tanta diferencia en el CAC.

Es importante destacar que, mientras más variables entren en juego, más preciso será el resultado de nuestro análisis. Para eso, queda en manos de la empresa entender qué es lo que se quiere averiguar y con base en eso, generar sus propios mecanismos para el análisis.

Referencias

Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Jeanne Glasser: New Jersey. Recuperado de <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf>

Fripp, G. (s. f.). *A comprehensive guide to Customer Lifetime Value (CLV)*. [Blog]. Recuperado de <http://www.clv-calculator.com/>

Forth, S. (s.f.). *Pricing for lifetime customer value*. [Blog]. Recuperado de <https://www.ibbaka.com/ibbaka-market-blog/pricing-for-lifetime-customer-value>

Patel, N. (s.f.). *Calculating Lifetime Value*. [Blog]. Recuperado de <https://goo.gl/05oiTZ>

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.

¿Qué es un CRM? Definición, herramientas, tipos y ejemplos (s. f.). Recuperado de <https://tinyurl.com/y4ppuusa>