



CRM ANALYTICS APLICADO AL MARKETING DEPORTIVO

MÓDULO 1. CUSTOMER
LIFETIME VALUE (CLV)

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

1.1 Conceptos fundamentales

1.1.1 Concepto CRM

CRM (en inglés, *customer relationship management*) es un término que se refiere a las prácticas, las estrategias y los sistemas que las instituciones utilizan para gestionar y analizar las interacciones con los usuarios y los datos que se generan. El objetivo es mejorar las relaciones de servicio, fidelizar e impulsar las ventas en aquellas actividades que tengan un fin comercial.


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 instituciones establecen criterios de relacionamiento con los usuarios (o clientes), razón por la cual, esencialmente, un CRM es un conjunto de normas y procedimientos que establecen cómo relacionarse de una manera efectiva con nuestros usuarios en diversas etapas y plataformas. La tecnología, simplemente, ha multiplicado por millones la capacidad de ofrecer diferentes formas de relacionarnos con ese grupo objetivo.

Los sistemas CRM recopilan los datos de los usuarios a través de diferentes canales, que van desde el sitio web de la institución, teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales. También pueden proporcionar al Departamento de Atención al Usuario (o socio, si nos referimos a clubes de fútbol como asociaciones sin fines de lucro) información detallada sobre su comportamiento habitual: su historial de transacciones y actividades, sus preferencias y sus preocupaciones.

Para qué sirve un CRM

En el nivel más básico, el *software* CRM consolida la información y los documentos de los usuarios en una única base de datos. Así, estos 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 usuarios



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.

(SoftwarePara.net, s.f., <https://softwarepara.net/que-es-un-crm/>)

A lo largo del siguiente curso, veremos en mayor profundidad todo lo que abarca el marco teórico del CRM, pero será de vital importancia que mantengamos la perspectiva deportiva a medida que avanzamos. ¿Qué podemos lograr con un CRM en clubes de fútbol o instituciones deportivas en general?


Entre otras cosas, la capacidad de construir una base de datos cualificada, establecer campañas de *marketing* destinadas a una audiencia objetivo en particular, vender más entradas, atraer más *sponsors* y establecer una relación de fidelidad a largo plazo con los socios. Ahondaremos en estos puntos más adelante, pero debemos recordar este abanico de posibilidades mientras profundizamos en la lectura.

¿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 institución deportiva. A continuación, haremos un repaso de las principales herramientas que un CRM puede aportar.

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 y movimientos 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 usuario o cliente potencial en uno de cartera. (Duplica más, s.f.,



<https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)

Los *e-mails* con seguimiento de actividades iniciadas previamente u ofertas novedosas sobre la base del mismo criterio son cuenta corriente en los clubes de fútbol que quieren ampliar el *portfolio* de actividades de sus usuarios o clientes habituales.

En la siguiente imagen, por ejemplo, podemos ver cómo un club como River Plate ofrece a sus socios abonados ingresos específicos para torneos internacionales a través del correo electrónico.



Figura 1. Abono específico para socios

Conseguí tu entrada para River vs. Vélez

Ingresá a RiverID y comprá tu ubicación
Ver en mi navegador



Hola,

¡Ya podés acceder a la preventa para River vs. Vélez!

Conseguí tu ubicación en tribuna San Martín Alta para ver a River en la Copa con tu TLM.

La ubicación adquirida se cargará automáticamente en tu Carnet Único, el cual deberás presentar obligatoriamente para acceder al encuentro.

Tenés tiempo hasta el miércoles a las 20 hs. para comprar con prioridad.


CONSEGUÍ ACÁ TU UBICACIÓN

Si no tenes tu Carnet Único, podés tramitarlo [acá](#).

Fuente: captura de pantalla de e-mail marketing

Automatización de la fuerza de ventas

Las herramientas realizan un seguimiento de las interacciones con los usuarios para registrar y analizar posibles ventas a futuro. ¿Quién es más propenso a comprar el servicio o la experiencia que el club quiere ofrecer en un futuro? Así, al conocer los movimientos de tu masa societaria, podrás identificar rápidamente a quiénes debes acercarte como institución



para nuevas oportunidades comerciales: venta de paquetes de *hospitality*, captación de nuevos socios, etc.


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 instituciones que se integran con los programas instalados en el escritorio del agente pueden gestionar solicitudes de los usuarios con el fin de reducir el tiempo de duración de las llamadas y simplificar los procesos de atención en el servicio al cliente. (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)

Podemos evidenciar estas prácticas cuando, por ejemplo, llamamos a nuestro club y un menú grabado previamente nos ayuda a resolver nuestras consultas más simples sin tener que interactuar con empleados de la institución.

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. (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)



Estas herramientas se vuelven importantes cuando nuestra institución lanza un nuevo producto o experiencia en un sector determinado: la apertura de una nueva tienda oficial del club en una provincia determinada, la venta de mercadería en otro país, un evento en una filial en el extranjero, etc.

Automatización del flujo de trabajo

“Los sistemas CRM ayudan a las instituciones 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” (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>).

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” (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>).

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 aportan a la empresa. Todo esto permite al Departamento de Recursos Humanos gestionar de forma más eficaz el personal. (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)

Análisis

Analizando los datos y creando campañas de *marketing* efectivas se elevan no solo los índices de satisfacción del usuario, sino también las posibilidades de atraer nuevos *sponsors*. Contar con una base de datos es muy importante para futuras alianzas, pero aún más si contamos con un reporte detallado sobre cómo se comporta ese público, cuáles son sus preferencias y cuántas opciones reales existen de que opten por el producto que ofrece nuestro aliado comercial.



Inteligencia artificial

“Las tecnologías de inteligencia artificial se han incorporado a las plataformas CRM. Automatizan las tareas repetitivas, identifican patrones de comportamiento (o compra) de los clientes para predecir el comportamiento futuro y mucho más” (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>).

1.1.2 ¿Cuáles son los tres tipos de CRM?

Operativo

Agiliza los procedimientos de la institución 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. (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)

Este tipo de ejercicio, muchas veces emparentado con la colección de datos (que permitan comprender el perfil del usuario), es muy habitual en los clubes de fútbol y sus socios que realizan la mayoría de sus tareas *online*: la confección de un perfil personal permite que se lleven a cabo todas las actividades posibles, desde la compra de entradas, vestimenta oficial e ingresos al museo, hasta el pago de la cuota social, etc.

El siguiente gráfico muestra el portal River ID, el perfil *online* de los socios del Club Atlético River Plate, de Argentina, desde el que se recolecta toda la información personal del usuario y/o cliente.



Figura 2. Portal River ID




Fuente: captura de pantalla de portal River ID (<https://bit.ly/3goyqNF>)

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 usuarios y los clientes, procedentes de distintas fuentes, para obtener una imagen fiable del estado de la [institución]. 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 [aficionado y/o] cliente. (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)

Colaborativo

Comparte la información de los clientes con varias áreas de la [institución], 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. (Duplica más, s.f., <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>)

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

1.1.3 ¿Qué es *customer lifetime value* (CLV)?


El *customer lifetime value* (esto es, valor del tiempo de vida de un cliente) es una métrica clave dentro de una estrategia de *marketing*, que incentiva a la institución 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, Neil, Bendle, Pfeifer y 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 institución para conseguir un nuevo cliente. Para obtener una ganancia, el CLV nunca puede ser mayor al CAC. Por ejemplo, si el CLV de nuestro club 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 institución 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 de que la precisión de esta predicción puede variar de acuerdo a la cantidad de información con la que cuente la institución 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, algo que ocurre a menudo en América Latina, puede afectar la precisión del cálculo a futuro.

Antes de avanzar en la parte más técnica de esta tarea, volcada a términos comerciales duros, es importante recalcar que los clubes de fútbol cuentan con una gran ventaja a la hora de analizar esta relación: la fidelidad que despierta la pasión por el fútbol en la región.

Cuando nos referimos a términos puramente comerciales, fuera de lo deportivo, el cálculo de estas métricas puede definir la supervivencia o no de nuestro negocio. En fútbol, la fidelidad del “cliente” no es la que está en juego, sino la opción de generar nuevos y mejores ingresos que nos permitan mantenernos competitivos en una industria cada vez más desarrollada y profesionalizada.

Con estos conceptos en mente, a continuación, analizaremos los distintos modelos de CLV.

Modelos de *customer lifetime value* (CLV)

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 cada institución considera importantes para su caso de negocio.

En este caso, veremos como ejemplo algunas secciones de una infografía creada por Kissmetrics sobre el modelo de cálculo del CLV. Si bien estuvo creado originalmente por la empresa Starbucks, puede darnos una idea sobre cómo puede aplicarse también a instituciones deportivas (Patel, s.f).

En este caso, Kissmetrics plantea las tres alternativas para el cálculo del CLV. Para comprenderlo mejor, veremos primero las variables propuestas para el caso (Patel, s.f.):

Gasto por usuario por visita: esto es, sencillamente, calcular un ingreso promedio por tipo de cliente. Incluso cuando el ingreso puede variar, como puede ser el caso de un club de fútbol, es posible calcularlo con base en las características de consumo principales. En clubes de fútbol, podemos tomar, dentro de esta categoría, el abono mensual, las asistencias a los partidos, los gastos en la tienda oficial, el estacionamiento en el club, etc.



Número de visitas semanales por cliente: simplemente, la cantidad de veces que cada tipo de cliente o aficionado realiza una compra en un período de una semana. Aquí no debemos limitarnos a lo que ocurre en el estadio los días de partido, sino a todas las transacciones que el usuario realiza en nuestro club: participación activa en otras actividades sociales, visitas al museo o la tienda oficial, paso por la confitería entre semana, etc.

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

En el ejemplo de Starbucks, esto se ve de la siguiente manera, pero podemos trasladarlo a un club de fútbol y las veces que sus socios visitan las instalaciones:


Figura 3. Cómo calcular el *lifetime value* 1



Fuente: captura de pantalla de infografía sobre cálculo de *lifetime value* (<https://bit.ly/3TknnDV>)

Por otra parte, existen otras variables relativas al negocio que Kissmetrics.com propone en su infografía, y que veremos a continuación (Patel, s.f.):

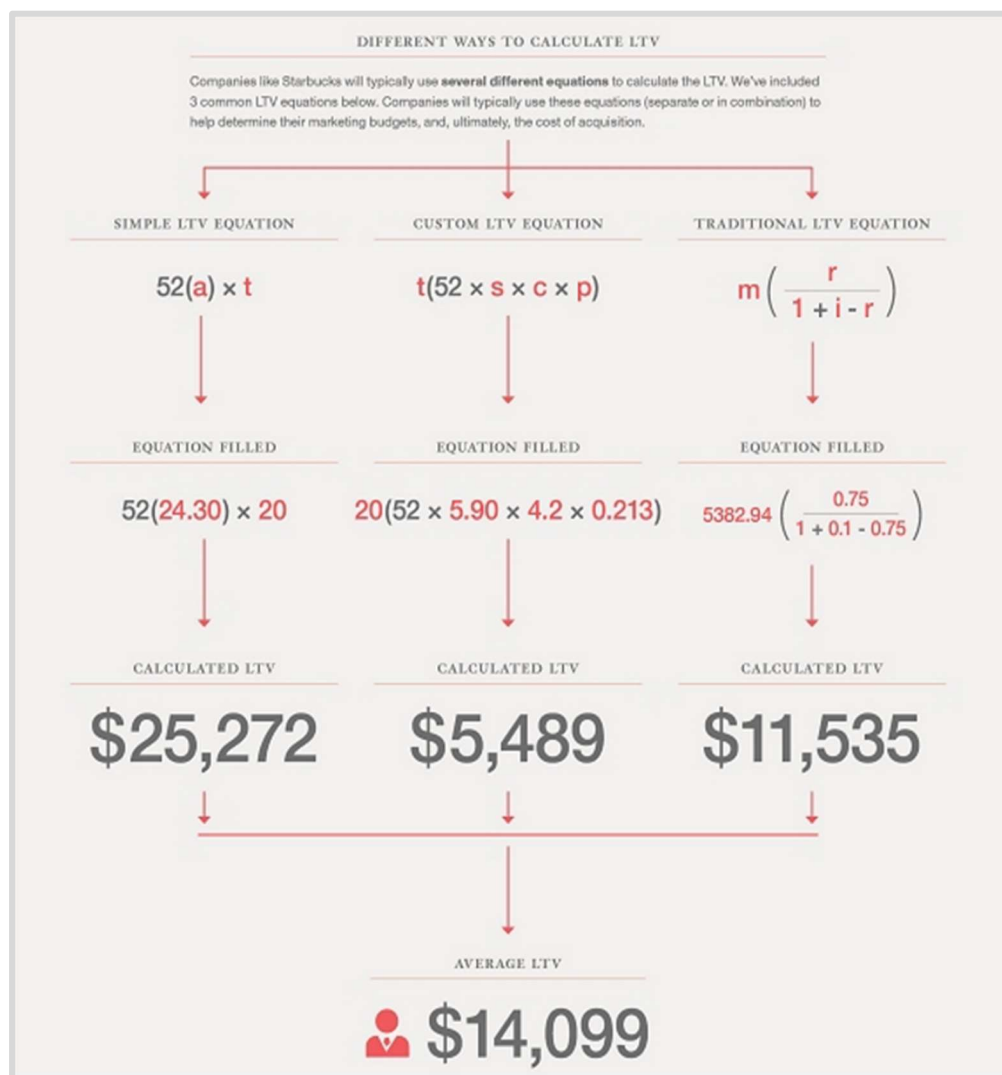
- Promedio de duración del período como cliente [t]: durante cuánto tiempo alguien permanece como cliente o socio de club (para el caso de Starbucks, por mantenernos en el punto original de este estudio, son 20 años).

- 
- Índice de retención de clientes [r]: el porcentaje de clientes que después de un cierto período de tiempo vuelve a realizar compras en el club (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]: supongamos que el club 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, el club tiene un margen bruto promedio de USD 5382.94.

Como dijimos al principio, este ejemplo (realizado para una marca ajena al deporte) propone tres formas de calcular el CLV de la institución. Teniendo en cuenta las variables planteadas anteriormente, podemos realizar el cálculo según los siguientes modelos, que finalmente se promedian para la obtención del número final que representa el CLV (en el caso original de Starbucks: 14,099 dólares).




Figura 4. Cómo calcular el *lifetime value* 2



Fuente: captura de pantalla de infografía sobre cálculo de *lifetime value* (<https://bit.ly/3TknnDV>)

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 institución debe realizar para poder otorgar valor a su público. Entre ellas 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 instituciones deben ser meticulosas en su administración, para, con base en estos dos datos, calcular qué tan viable es su propuesta de negocio en cuestiones comerciales.

En síntesis, comprender cuál es la inversión que lleva la parte operativa de nuestra institución en contraprestación con las posibles ganancias. ¿Cuánto cuesta establecer una campaña de *marketing* para atraer más socios y cuánto puedo obtener como ganancia y/o resultado?

1.1.4 *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, aunque debemos recordar que la lealtad por los clubes de fútbol en América Latina puede llevar a que la relación se mantenga incluso cuando nuestra oferta no sea la más efectiva.

Habiendo hecho esta aclaración, pensemos en las instituciones en las que se utiliza la medición del *churn rate*: esta se vuelve una especie de alarma, ya que luego de medirlo durante cierto tiempo, se puede establecer un nivel máximo soportable para la salud del club. Veamos, a continuación, tres tipos de *churn* que se recomienda tener presente.

Top churn: se trata del nivel máximo de *churn* que una institución puede tolerar. Siempre se espera un cierto número de abandono de usuarios, socios o clientes, pero si este número crece exponencialmente, el número de nuevas suscripciones no podrá solventarlo y, por ende, el club podría estar camino a un déficit financiero importante. 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 instituciones con esquemas comerciales claros. Se trata de un porcentaje de abandono de socios, clientes o usuarios levemente inferior al nivel de nuevas suscripciones que recibe el club durante un mismo período. Si bien no es la situación ideal, esto asegura un cierto nivel de crecimiento.

Churn ideal: ya que es prácticamente imposible que no se produzcan cancelaciones de suscripciones, las instituciones 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 del club.



Finalmente, es importante decir que una reducción en el *churn* es sinónimo de un aumento en la retención de socios o 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 nuestra institución, mayor será nuestro rédito.

2.2 Aplicaciones prácticas del concepto de CLV

2.2.1 *Clustering*

La clusterización (*clustering*) divide una base de datos en grupos diferentes. La meta principal de realizar el proceso de clusterización es encontrar grupos que son diferentes de los otros y que sus miembros sean similares entre sí...

No se debe confundir el concepto de clusterización con el concepto de segmentación. La segmentación hace referencia al problema de identificar grupos que tienen características comunes. En cambio, 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. (Manuel [nombre de usuario], 29 de marzo de 2011, <http://proyectomaestriaminedadatos.blogspot.com/2011/03/que-es-clusterizar-clustering.html>)

Métodos de *clustering*



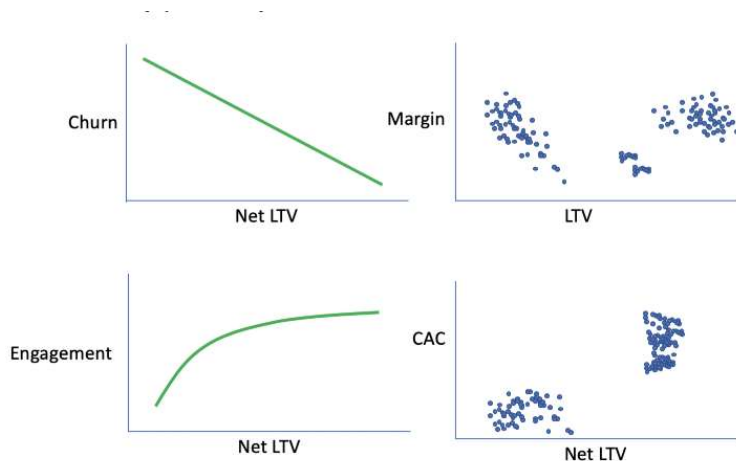
A continuación, “algunos otros métodos de **clusterización de datos** que debemos conocer, pues pueden ser funcionales para nuestros proyectos” (Grapheverywhere, s.f., <https://www.grapheverywhere.com/que-es-el-clustering/>).

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 (*lifetime value*) y riesgo de *churning*, de manera que los miembros de cada grupo estén lo más cerca posible de sus valores ponderados (Grapheverywhere, s.f.).

“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” (Grapheverywhere, s.f., <https://www.grapheverywhere.com/que-es-el-clustering/>). Esta técnica encuentra y agrupa, por ejemplo, los clientes por las variables que mejor explican el juego de variables combinadas como objetivo, es decir, el LTV y el riesgo de *churning*.


Figura 5. Algoritmo de k-medias



Fuente: Forth, 2019, <https://bit.ly/3yZwlyu>

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

Clustering jerárquico



Este es uno de los métodos más utilizados debido a la visualización práctica en forma de dendrograma que se obtiene. El *clustering* jerárquico puede realizarse tanto en forma divisiva [como] aglomerativa. Este método nos permite analizar alternativas para distintos números de grupos. Para entender un poco acerca de su funcionamiento, si bien su procedimiento es bastante simple, 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 [manera] 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 producidos durante el proceso, lo que nos permitirá ajustar el número de grupos finales. (DropScore, s.f., <http://blog.dropscore.com/metodos-de-clustering-mas-utilizados/>)

2.2.2 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 institución podría crear tantos modelos de *buyer* personas como crea conveniente para su propio negocio. Se trata de una práctica propia de cada club y ligada directamente con las características de su público.

Por ejemplo, un club podría diferenciar distintos clientes: el socio pleno, que visita el club los días de partido, asiste a otras actividades sociales entre semana y paga el estacionamiento



privado; el socio activo, que solo asiste los días de partido; el cliente empresa, que compra *hospitality* y realiza gastos de impacto. A estos datos se les agregará otros personales, como sus gustos fuera del deporte, un ingreso mensual de dinero estimado y preferencias a la hora de gastar dinero en su tiempo libre.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que sí existe un tipo de segmentación común a cualquier institución, la cual veremos a continuación:

Buen cliente frente a cliente promedio

Todas las instituciones cuentan con usuarios o clientes que resultan más rentables que otros; a estos se los considera **buenos clientes**. Por otro lado, existen clientes que, si bien son importantes para el club, 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).

2.2.3 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 creada por Kissmetrics (Patel, s.f.), se puede entender cómo se ve esa diferencia en números:

Figura 6. Cómo calcular el *lifetime value* 3



Fuente: captura de pantalla de infografía sobre cálculo de *lifetime value* (<https://bit.ly/3TknnDV>)

Ahora bien, una vez que la institución ha logrado identificar segmentos más profundos que solo clientes buenos y promedio, la asignación de valor se vuelve un poco más compleja, pero resulta más efectiva 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.

2.2.4 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 nuestra institución, una Confederación de Fútbol, cuenta con cuatro segmentos de clientes que estudian en nuestros cursos *online* de *management* deportivo tanto en Argentina como en Chile. En ese marco, el planteamiento de una estrategia basada en CLV segmentados podría verse así:

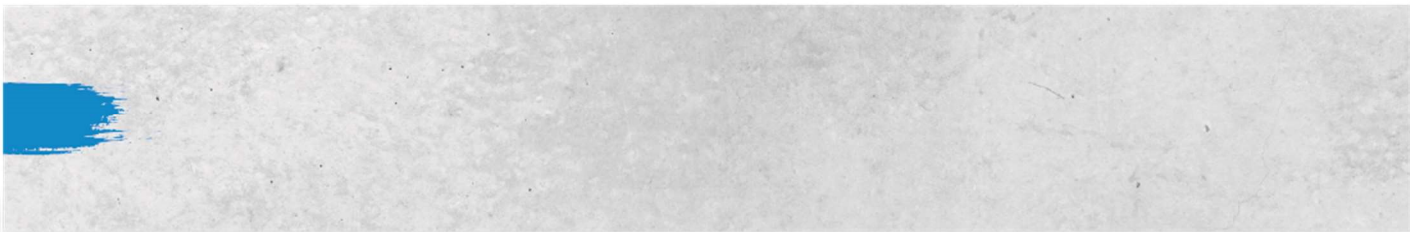


Tabla 1. Comparación de segmentos 1

	Tipo	CLV (dólares)
Segmento A	Colombianos de suscripción <i>premium</i> (3 cursos anuales)	\$6000
Segmento B	Colombianos de suscripción básica (1 curso anual)	\$2500
Segmento C	Chilenos de suscripción <i>premium</i> (3 cursos anuales)	\$10 000
Segmento D	Chilenos de suscripción básica (1 curso anual)	\$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, podrás contar con tus 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 comportamientos y preferencias de nuestros segmentos.

2.2.5 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	Colombianos de suscripción <i>premium</i> (3 cursos anuales)	\$6000	\$500	\$5500
Segmento B	Colombianos de suscripción básica (1 curso anual)	\$2500	\$300	\$2200
Segmento C	Chilenos de suscripción <i>premium</i> (3 cursos anuales)	\$10 000	\$1000	\$9000
Segmento D	Chilenos de suscripción básica (1 curso anual)	\$7000	\$120	\$6880

Fuente: elaboración propia.

A partir de la tabla presentada, podríamos interpretar ciertos *insights* para la elaboración de nuestra asignación de recursos, como 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 Colombia, 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

- Dropscore.** (s.f.). *Clustering: aspectos relevantes y métodos de clustering más utilizados.* Dropscore. <http://blog.dropscore.com/metodos-de-clustering-mas-utilizados/>
- Duplica más.** (s.f.). *Qué es un CRM y para qué sirve: Definición y aplicaciones.* Duplica más. <https://www.duplicamas.com/que-es-un-crm-y-para-que-sirve-definicion-y-aplicaciones/>
- Farris, P., Neil, T., Bendle, N., Pfeifer, P. y Reibstein, D.** (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance.* Jeanne Glasser: New Jersey. <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf>
- Forth, S.** (2019). Pricing for lifetime customer value. Ibbaka. <https://www.ibbaka.com/ibbaka-market-blog/pricing-for-lifetime-customer-value>
- Grapheverywhere.** (s.f.). *¿Qué es el Clustering?* Grapheverywhere. <https://www.grapheverywhere.com/que-es-el-clustering/>
- Manuel [nombre de usuario].** (29 de marzo de 2011). *¿Qué es clusterizar (clustering)? Proyecto maestría.* <http://proyectomaestriamineriadedatos.blogspot.com/2011/03/que-es-clusterizar-clustering.html>
- Patel, N.** (s.f.). How To Calculate Lifetime Value – The Infographic. *Neil Patel.* <https://neilpatel.com/blog/how-to-calculate-lifetime-value/>
- Porter, M. E.** (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press.
- SoftwarePara.net.** (s.f.). *¿Qué es un CRM? Definición, beneficios, tipos y ejemplos.* SoftwarePara.net. <https://softwarepara.net/que-es-un-crm/>