1.1 Conceptos fundamentales

1.1.1 ¿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, 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 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.).

1.1.2 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 empresa considera importante para su negocio.

En este caso, veremos como ejemplo algunas secciones de una infografía creada por Kissmetrics sobre el modelo de cálculo del CLV creado por la empresa Starbucks.

En este caso, Kissmetrics.com (s. f.) plantea las tres alternativas para el cálculo del CLV que utiliza Starbucks. 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 puede ser el caso de una cafetería, es posible calcularlo con base en las características de consumo principales.
>
> **Número de visitas semanales por cliente:** simplemente, 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. (Kissmetrics.com, s. f., https://goo.gl/05oiTZ)

En el ejemplo de Starbucks esto se ve de la siguiente manera:

Figura 1: Cómo calcular lifetime value 1

Fuente: captura de pantalla de infografía sobre cálculo de *lifetime value* (1). (Kissmetrics.com, s. f., https://goo.gl/05oiTZ)

Por otra parte, existen otras variables relativas al negocio que Kissmetrics.com (s.f.) propone en su infografía, 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 %).

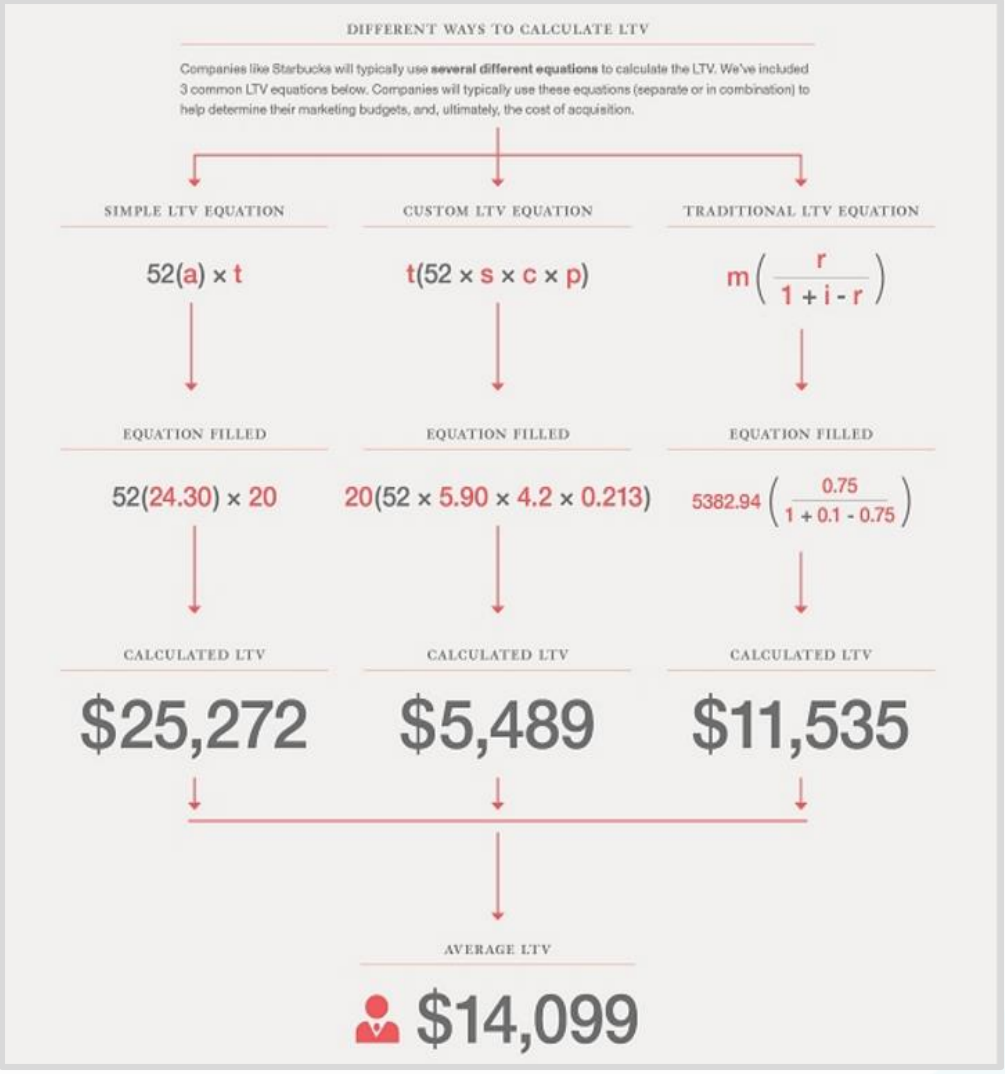
- Margen de ganancia por cliente [p]: un dato muy utilizado por los equipos de *marketing* (en el caso de Starbucks, 21.3 %)

- 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. (Kissmetrics.com, s. f.)

Como dijimos 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 2: Cómo calcular lifetime value 2



Fuente: captura de pantalla de infografía sobre cálculo de *lifetime value* (2). (Kissmetrics.com, s. f., https://goo.gl/05oiTZ)

1.1.3 *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, con base en estos dos datos, calcular qué tan viable es su negocio.

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.

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 un cierto nivel de 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.

1.2 Aplicaciones prácticas del concepto de CLV

1.2.1 Segmentación de clientes

Como vimos en el ejemplo de Starbucks, por más que tengamos cientos de miles de clientes, siempre es posible encontrar patrones en su forma de consumo para poder crear modelos de clientes que nos ayuden a interpretar mejor la información que de ellos se desprende.

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 propia de cada empresa y ligada directamente con las características de su público.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que si existe un tipo de segmentación común a cualquier empresa, la cual veremos 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 clientes que, si bien son importantes para la empresa, 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).

1.2.2 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.com (s. f.), se puede entender cómo se ve esa diferencia en números:

Figura 3: Cómo calcular *lifetime value* 3

Fuente: captura de pantalla de infografía sobre cálculo de *lifetime value* (3). (Kissmetrics.com, s. f., https://goo.gl/05oiTZ)

Ahora bien, una vez que la empresa 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 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.

1.2.3 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.

1.2.4 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, 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 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

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

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*. Recuperado de http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf

Kissmetrics.com. (s. f.). Calculating Lifetime Value [Capturas de pantalla de publicación en línea]. En Kissmetrics.com. Recuperado de https://goo.gl/05oiTZ

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