



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# CÁLCULO Y CARACTERÍSTICAS DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE EN ORGANIZACIONES MODERNAS – aplicación a un caso mendocino –

Trabajo de Investigación

POR

Cristian von Matuschka

Profesor Tutor

Mgter. Mónica Lucero de Nofal

Mendoza – 2015

# ÍNDICE

Introducción.....	3
1. Tema seleccionado y su relación con problemáticas de marketing actuales.....	3
2. Hipótesis.....	3
3. Método.....	3
4. Implicancias.....	4
CAPÍTULO I – ORIGEN DEL CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DE UN CLIENTE.....	5
1. Las metodologías alternativas.....	5
2. El valor desde el punto de vista del cliente.....	6
3. La intersección entre Marketing y Finanzas.....	10
4. Del Valor del Cliente al Valor de la Organización.....	11
5. Impulsores del valor del cliente y de la firma.....	12
6. Nivel Agregado.....	14
7. Nivel Individual.....	15
8. Los elementos del VVC en detalle.....	17
CAPÍTULO II – ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR EL VVC.....	21
1. Seleccionar mejores clientes.....	21
2. Convertir clientes leales en clientes más rentables.....	22
3. Asignación eficiente de recursos.....	24
4. Presentar el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado.....	25
5. Conectar los recursos asignados para la retención y obtención de clientes con los objetivos de rentabilidad.....	26
6. Prevenir el desgaste de clientes.....	27
7. Fomentar la compra multicanal.....	28
8. Maximizar el valor de la marca.....	30
9. Como diseñar programas de marketing acordes al VVC.....	31
10. Como manejar los puntos de contacto con el cliente.....	34
11. Programas de fidelización.....	34
12. Marketing con base de datos.....	36
CAPÍTULO III – CONSIDERACIONES EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE VVC.....	38
1. VVC y su impacto organizacional.....	38
2. El caso de L.L. Bean.....	40
3. Sistemas de incentivos.....	41
4. Selección de empleados y entrenamiento.....	42
5. Costeo basado en el cliente.....	43
6. Nuevas métricas.....	47
7. Sobre los cambios culturales necesarios.....	47
8. VVC en una organización B2C.....	49
9. Aplicación del VVC en Automotores General San Martin S.A.....	51

Conclusiones.....	56
1.    El futuro del VVC.....	56
2.    Próximos pasos en la administración de clientes.....	56
3.    Segmentación a través del VVC.....	57
4.    En relación a la Hipótesis planteada y el caso de AGSM.....	60
Bibliografía.....	61
A.    Primaria.....	61
B.    Secundaria.....	61
Anexo.....	63

# INTRODUCCIÓN

## 1. TEMA SELECCIONADO Y SU RELACIÓN CON PROBLEMÁTICAS DE MARKETING ACTUALES

En las últimas décadas las organizaciones tienden a focalizarse en la minimización de costos o la maximización de ingresos. Cuando una organización adopta uno de estos enfoques debe dejar de lado al otro. Por ejemplo, si una empresa se focaliza solo en la maximización de ingresos, fracasa en maximizar los beneficios. De manera similar, la minimización de costos sin tener en cuenta los beneficios afecta negativamente en la performance de la organización en el mercado. Por eso el balance de ambos es esencial para una organización que desea tener un crecimiento empujado por el mercado mientras que evalúa cuidadosamente la rentabilidad y el retorno sobre la inversión de las inversiones de marketing. En otras palabras, la clave del éxito radica en la asignación eficiente de recursos, esto es, esfuerzos focalizados en clientes rentables así como también una eficiente comunicación especial para cada segmento.

En un abordaje centrado en el cliente, la determinación del valor del cliente para la organización es fundamental. ¿Cuál es entonces el valor de un cliente? ¿Se pueden evaluar solamente por su relación pasada con la organización? ¿Qué métrica sirve mejor para identificar el valor futuro del consumidor? Estas son algunas de las preguntas las cuales tiene que responder la organización si quiere estimar el valor de sus clientes. Muchas empresas orientadas al cliente sobrevaloran al cliente en relación a los beneficios de sus transacciones con el mismo. El valor del consumidor debe ser basado en su contribución a la organización a través de su relación total con la organización. En términos simples, el valor del consumidor para la organización es aquel valor el cual el consumidor brinda a la organización durante todo su ciclo de vida. Ya está demostrado que no siempre las contribuciones pasadas reflejan el valor de las contribuciones futuras. Por lo tanto, existe la necesidad de una métrica que pueda medir objetivamente los beneficios futuros para la organización. La valuación prospectiva de clientes considera la contribución financiera total, esto es ingresos menos costos de un cliente a lo largo de su ciclo de vida con la organización y refleja por ende los beneficios futuros del cliente. El Valor de Vida de un Cliente (inglés Customer Lifetime Value) estaría definido entonces por la suma del flujo de fondos acumulado que genera dicho cliente descontado a una tasa que representa el costo de capital promedio ponderado.

## 2. HIPÓTESIS

“Se puede calcular el Valor de Vida del Cliente para la organización Automotores General San Martín S.A. - Concesionario Oficial Peugeot teniendo en cuenta solamente los clientes tipo Empresa.”

## 3. MÉTODO

Primero se analiza cómo se origina el cálculo del Valor de Vida de un Cliente (posteriormente VVC) para luego compararlo con las métricas más usadas. Se presentan dos tipos, el enfoque a nivel individual y el enfoque a nivel agregado.

Luego se describirán las estrategias que se utilizarán para maximizar el VVC y los subsecuentes desafíos organizacionales que surgen cuando se quiere implementar una operatoria en torno al VVC.

La aplicación de la metodología propuesta se verá a lo largo de casos de estudio y ejemplos de empresas modernas. A modo de cierre se comentará en breve el futuro de la metodología para pasar finalmente a la aplicación de la misma. La metodología se aplicó para calcular el VVC de un concesionario de automóviles mendocino así como también para mostrar los resultados de la misma a modo de conclusión. Al final de este trabajo se encuentra además un anexo que contiene un glosario de definiciones, allí se encuentran los términos técnicos utilizados en la investigación.

#### **4. IMPLICANCIAS**

La metodología de VVC descansa en información personal y de conducta de los clientes. Durante el proceso de obtención de información, las organizaciones deben estar al tanto de los temas de privacidad y deben tomar medidas para ganar la confianza del cliente. La metodología del VVC se espera que sufra sofisticaciones y mejoras. Las mejoras vendrán seguramente en la manera de medir el VVC, en un mejor entendimiento de los impulsores y antecedentes del VVC y en que surjan más evidencias que destaquen la importancia del uso de VVC como una métrica para la asignación de recursos.

# CAPÍTULO I - ORIGEN DEL CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DE UN CLIENTE

En una serie de ensayos Frederick F. Reichheld (2000) demuestra la importancia de que se gestione la retención de clientes. Según su hipótesis, clientes de largo plazo tienden a gastar más a lo largo del tiempo, cuestan menos por período a medida que pasan los años, son más propensos en generar boca a boca favorables y pagar servicios premium en comparación a los clientes de corto plazo. Esto fue estudiado por Reinartz y Kumar (2002) cuando investigaron los beneficios de una muestra de más de 16.000 clientes a lo largo de 4 industrias. Los resultados dieron un panorama diferente. Ellos sostienen que hay que tener cuidado al relacionar la retención de clientes con rentabilidad de la retención de clientes, surgiendo así el Valor de Vida del Cliente. Esto significa que las organizaciones tienen que esforzarse en obtener información de nivel individual (por cliente) o grupal (por segmento).

La importancia de VVC descansa en el hecho de que es una medida que tiene en vista el futuro a diferencia de otras medidas tradicionales que se basan en contribuciones del cliente a la empresa generadas en el pasado. Ayuda a los especialistas en marketing a adoptar actividades de marketing apropiadas para incrementar beneficios futuros. La metodología permite incluir además de los clientes actuales a prospectos. Adicionalmente VVC es la única métrica que incorpora todos los elementos de los ingresos, gastos y comportamiento del cliente que sirven para estimular la rentabilidad. Esta métrica también se destaca por adoptar un abordaje centrado en el cliente en vez de en el producto.

## 1. LAS METODOLOGÍAS ALTERNATIVAS

El Valor de Vida del Cliente es una medida del valor de un cliente visto desde el punto de vista de la organización. Según Kumar (2006) el cálculo del VVC se debe realizar para todos los clientes de la organización y ayuda a la misma a ordenar los clientes en base a su contribución para con la organización. Esto puede ser la base para formular e implementar estrategias específicas para cada cliente que maximicen su VVC. Existen diferentes métricas para medir y gestionar la lealtad de los consumidores. A continuación una descripción de las métricas tradicionales usadas para medir y gestionar la lealtad o fidelidad de clientes:

**RFM:** De las siglas en inglés Recency, Frequency y Monetary value. Recency se refiere a cuándo fue la última vez que el cliente tuvo una transacción con la organización, Frequency se refiere a la periodicidad en la que tiene las transacciones el cliente en un plazo de tiempo definido y Monetary value denota la cantidad de dinero gastada por transacción.

**Valor del cliente retrospectivo:** es un modelo que extrapola los resultados de transacciones pasadas al futuro. En este modelo el valor del cliente es determinado por la contribución total brindada por el consumidor en el pasado.

**Share of Wallet:** está definido por la proporción entre el dinero que un cliente invierte en los productos y/o servicios de una organización y el 100% que este cliente tiene destinado para estos productos y/o servicios de esa y otras organizaciones.

Las tres métricas anteriores sufren de desventajas. Estos métodos no consideran los flujos futuros y mucho menos si el consumidor va a estar activo en el futuro o no. VVC considera lo ocurrido en el pasado para extrapolarlo hacia el futuro y determinar los beneficios futuros. VVC también sirve para abordar cuestiones de marketing con más seguridad, guiando la asignación de recursos para las actividades recurrentes tales como:

- Cuando proveer de trato preferencial a unos clientes y cuando no
- Decidir cuándo contactar los clientes para ofrecer por ejemplo promociones
- Cuales clientes deben ser contactados por canales de comunicación baratos como internet y cuales no deben ser ni siquiera contactados
- Qué tipo de recursos necesita la organización para contactar a los clientes y en qué medida
- Que impacto concreto y medible generan las actividades de marketing en los consumidores

## 2. EL VALOR DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

Si el objetivo es atraer clientes, retención de clientes o expansión de margen, es esencial comprender el valor que el producto o servicio provee al consumidor. Esencialmente uno necesita entender porque el cliente debería comprarnos a nosotros y no a la competencia. Entender los orígenes del valor para el cliente ayuda a diseñar programas efectivos.

El valor para el cliente depende de los beneficios ofertados (desde la perspectiva del cliente) y los costos correspondientes (precio, mantenimiento, etc.). Cabe resaltar que valor es algo muy diferente a costo: un ítem que cuesta su producción cuesta solo unos centavos puede valer miles de dólares si soluciona un problema importante en tiempo y forma; y un producto que es muy caro de producir puede tener pequeño valor. Sabiendo el valor que los clientes asignan a un producto, hace más fácil tomar decisiones acerca de su precio.

El valor para el cliente trata acerca de dos nociones básicas de valor: la de valor de categoría, que esencialmente asume que no hay marcas competidoras y la del valor relativo (de marca), que trata de la comparación del producto con otros productos en la categoría. Porque nuevos mercados atraen a nuevos competidores, es la efectividad relativa de una marca que determina su participación y rentabilidad eventual.

Por lo general la mayoría de los autores como por ejemplo Bejou, D. (2010) y Gupta, S. (2005), sostienen que el valor provisto por un producto o servicio para los clientes, puede ser agrupado en tres categorías. Gráficamente:

Gráfico N° 1: Fuentes del Valor.



*Fuente: elaboración propia.*

Un producto brinda valor económico cuando una firma puede demostrar que los clientes podrán ahorrar dinero usando sus productos en vez de usar los de la competencia. En muchos casos, es difícil mostrar un beneficio económico claro. En vez de esto, el valor del producto está en sus funciones o características y sus beneficios. El tercer originador de valor es el psicológico, el cual proviene de los nombres de las marcas y demás temas relacionados a factores intangibles. Pasaremos a explicar los tres tipos de originadores de valor.

**Valor económico:** la fuente fundamental de valor es el beneficio económico que el cliente deriva de usar el producto, esto es la ventaja monetario neta de usar el producto versus sus alternativas a través de la vida del producto. Esto es particularmente importante en situaciones B2B. En el caso especial que todos los productos son equivalentes, esto se reduce al precio.

Varias compañías usan el concepto de valor económico para lanzar nuevos productos y determinar precios. Johnson & Johnson es uno de los ejemplos utilizados por Gupta y Lehmann (2005) como claro ejemplo de ese concepto en el mercado de stents. Stents son pequeñas piezas de metal usados en pacientes con arterias obstruidas. Los médicos usan stents por lo general para mantener abiertas arterias obstruidas después de un procedimiento de angioplastia. Como las arterias tienden a cerrarse con tejido de cicatriz, alrededor del 15 % de los pacientes tratados con stents de metal convencionales, necesitan una segunda angioplastia en los próximos 6 meses. La nueva generación de stents cubiertos de droga reduce la necesidad de repetir el procedimiento a menos del 5 % de los casos. Como por lo general las obras mutuales pagan una cuota que no cubre los costos del paciente cuando necesita más de una stent, 10% de la reducción de las complicaciones provoca un beneficio económico significativo para mutuales y hospitales. Debido a esto Johnson & Johnson pudo lanzar su stent efectivamente con un precio de U\$S 3.195 en los Estados Unidos, más de U\$S 2.000 por arriba del precio de un stent de metal. Recientemente, Boston Scientific desafió a la posición de Johnson & Johnson ofreciéndoles un stent que baja la tasa de complicaciones aún más.

Consolidated Edison es otro ejemplo que utilizan Gupta y Lehmann (2005) para hablar sobre beneficios económicos. En los años 90 Consolidated Edison introdujo un nuevo foco fluorescente de 18 watt que era de bajo consumo para competir con el tradicional de 75 watt. Este foco tenía el precio de U\$S 8,00 comparado con el foco ordinario que se vendía a U\$S 0,80. ¿Por qué pagaría un cliente 10 veces más por este foco nuevo? En el siguiente grafico se ve el beneficio económico del foco nuevo.

Tabla N° 1: Comparación de focos.

	1 foco de 18 watt fluorescente	10 focos tradicionales de 75 watt
<b>Precio de compra</b>	U\$S 8,00	U\$S 8,00
<b>Costo de electricidad para 10.000 horas de uso (0,0147 U\$S por kilowatt/hora)</b>	U\$S 26,00	U\$S 110,00
<b>Costo total</b>	U\$S 34,00	U\$S 118,00
<b>Beneficios por el uso del foco fluorescente</b>	U\$S 84,00	

Fuente: Consolidated Edison of New York, Inc. (2000)

Según lo establecido por la fábrica el beneficio proviene de dos partes: su vida útil más larga y su menor consumo de energía. La vida útil del nuevo foco es diez veces mayor a la del foco tradicional. Es por esto que, considerando la vida útil del nuevo foco, el cliente podría gastar los



mismos U\$S 8,00 y comprar 10 focos ordinarios. A esto se le suma, en este periodo de tiempo, el foco tradicional el ocasionaría típicamente U\$S 110,00 en energía. En comparación, el costo de energía para el nuevo foco sería de U\$S 26,00. Es por esto que el beneficio económico sobre el nuevo foco es de  $110 - 26 = \text{U\$S } 84$ .

Hay que tener en cuenta varias cosas. Primero, la compañía está comunicando una medida tangible del beneficio en términos de ahorros en dólares. Segundo, el beneficio económico en general está evaluado comparando el costo de vida útil total de productos, no solo los precios iniciales. El equipamiento que consume energía eficientemente puede ser más caro de adquirir pero es probable que en el largo plazo le ahorre dinero al consumidor. Tercero, el periodo más conveniente para usar de comparación es el de la vida del nuevo producto. Cuarto, el beneficio económico es siempre comparativo, esto es uno necesita un producto competidor como benchmark ya que el beneficio económico de un producto es diferente con respecto a diferentes productos competidores.

Dado que el beneficio económico de este nuevo foco es alrededor de U\$S 84,00. ¿Cuántas personas están dispuestas entonces a comprar el nuevo foco? No sería sorprendente si muchas personas todavía están escépticas sobre esto. Muchas otras preguntas y preocupaciones pueden surgir. ¿Se puede confiar en estos números? ¿Qué pasa si la calidad de luz emitida no es la misma? Si es más conveniente recién en el largo plazo: ¿La inversión inicial es demasiado grande? Pensar esto por ejemplo si se tratara de una máquina de 8 millones de U\$S. ¿Qué pasa si el foco se rompe o falla? Y la lista puede seguir sucesivamente. El mensaje básicamente es que no es suficiente que las empresas muestren o demuestren que su producto tiene un beneficio económico para que los clientes lo adquieran.

Si bien es importante este valor económico, a veces no es el único e incluso ni el más importante para usarlo como base de una compra. Investigaciones en el área de innovaciones y su adopción muestra que las ventajas relativas de un producto son solo uno entre varios factores de éxito. Otros factores incluyen compatibilidad (¿El producto funciona con los sistemas ya existentes de los clientes?), complejidad (¿Es el producto percibido por los clientes como complejo? Mucha gente considera la programación de videograbadoras un proceso complejo.), observabilidad (¿Pueden los clientes observar los beneficios tangibles del producto, o ellos tienen que creer en otras personas?), riesgo (¿Cuáles son los riesgos financieros y sociales de usar este nuevo producto?) y divisibilidad (¿Puede el cliente probar una porción pequeña del producto antes de invertir mucho dinero?).

**Valor Funcional:** el valor funcional está definido por aquellos aspectos de un producto que provee beneficios funcionales o utilitarios medibles a los clientes. En otras palabras, el valor está dado por de la performance de las características del producto (esto es capacidad de equipaje, economía de los combustibles). Si bien es frecuentemente difícil mostrar el beneficio económico de las características funcionales en unidades monetarias (esto es, cuál sería el valor en dólares de un monitor para PCs más grande), muchas características y beneficios son tangibles y están bien definidos.

Existen métodos de investigación muy bien desarrollados para cuantificar el valor que los clientes derivan de cada aspecto funcional de un producto determinado. Uno de los métodos más comúnmente usados es el análisis conjunto. Este método hace que los clientes comparen diferentes alternativas y consideren las compensaciones involucradas (esto es, un producto de alta calidad puede ser más caro). A través de preguntas dirigidas a los consumidores que sirven para armar un ranking, los investigadores aprenden las preferencias para varias características y beneficios de los

productos analizados. Esto puede ser usado para diseñar nuevos productos, fijar precios o segmentar el mercado.

**Valor psicológico:** el valor funcional y el valor económico reflejan los valores tangibles del producto o servicio. Contrastando esto, el valor psicológico se focaliza en los valores intangibles como nombres de marcas así como también imágenes y asociaciones con una marca determinada. A medida de que los mercados maduran y los competidores se ponen a la par en materia de tecnología y características de productos, los beneficios psicológicos se convierten en el factor clave para la diferenciación. En la mayoría de las empresas este aspecto no está perdido. Aun tratándose de empresas farmacéuticas y tecnológicas que históricamente se focalizaban en Investigación y Desarrollo, se han dado cuenta de la importancia de las marcas y del valor psicológico que proveen al consumidor.

La medida del valor psicológico posee varios inconvenientes debido a que los beneficios son de naturaleza intangible. Sin embargo, se realizan muchas investigaciones para medir el valor marcario, el valor del producto más allá de su valor económico o funcional. Conceptualmente, es ese adicional que un cliente está dispuesto a pagar por un producto en comparación a otro con beneficios funcionales y económicos idénticos.

Existen varios métodos según Venkatesan y Kumar (2004) para medir el valor marcario individual o por cliente, los más destacados son: Y&R un valuator de la marca como activo, el MIIM (Motor Internacional de Investigación de Marca), el método Millward-Browns Marca Z, entre otros. Básicamente estos métodos se dividen en 5 amplias categorías:

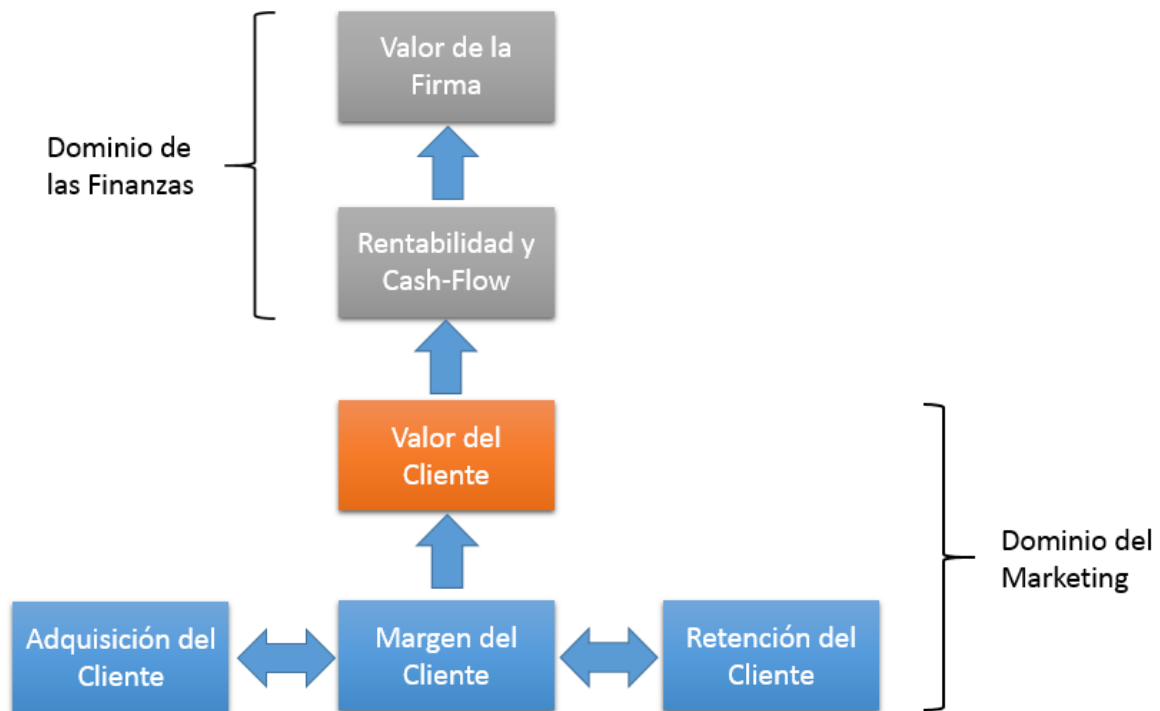
1. Consciencia: estar consciente de una marca es usualmente un requerimiento para su compra y tiende a desembocar en opiniones más favorables ya que reduce el riesgo asociado a la elección con una opción más familiar.
2. Asociaciones: imágenes relacionadas a la calidad total así como también a atributos específicos y características de usuarios (esto es joven, tradicional, etc.) impactan en la reacción que genera la marca.
3. Actitud: la total favorabilidad hacia una marca es una parte crítica en el valor marcario. Una forma especial de esto es incluirla en el set de consideraciones (esto es, la voluntad de considerar la marca como posibilidad de compra, es como si estuviera en una lista de marketing B2B con proveedores aprobados), o dicho de otra manera aceptabilidad.
4. Apego: lealtad o fidelidad hacia una marca es el tipo de valor más fuerte (aunque en un caso extremo como adicción, puede terminar en consecuencias no deseadas) y muy beneficioso para vendedores. En el extremo (100% de retención esto es adicción), esto garantiza un flujo de ingresos infinito.
5. Actividad: los fans más fuertes de una marca se convierten en sus defensores, esparciendo un boca a boca altamente favorable y presionando a los canales de distribución para que tengan en stock la marca, adicionalmente suelen buscar información sobre el producto.

En resumen, los clientes perciben un valor económico, un valor funcional y otro psicológico. El énfasis relativo para cada uno varía de producto en producto, así como también a lo largo del ciclo de vida de los mismos. Por ejemplo, los beneficios económicos y/o funcionales son generalmente el foco en relaciones business to business así como también para nuevos productos e innovaciones. Los beneficios psicológicos tienden a atraer más atención en los mercados de consumo masivo y los mercados maduros. Un buen entendimiento de estas fuentes de valor para el cliente y como proveen de una experiencia superior al cliente, ayuda a un gerente a diseñar apropiadamente programas de marketing para incrementar el valor del cliente.

### 3. LA INTERSECCIÓN ENTRE MARKETING Y FINANZAS

El concepto de VVC impacta en temas como cotizaciones de acciones, fusiones y adquisiciones. Se parte de una premisa sostenida por Gupta y Lehmann (2005) mostrada en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2: Conexión del Valor del Cliente con el Valor de la Organización.



Fuente: elaboración propia.

El valor de la empresa está basado en su rentabilidad actual y futura y su flujo de fondos. Estimar el flujo de fondos es tradicionalmente un dominio de las finanzas. Los analistas financieros generalmente están encargados en proyectar el cash flow de la empresa, estimar la estructura de costos de la empresa y la determinación de la tasa de descuento para luego llegar al valor de mercado de la firma y su cotización; basándose en métodos como el Análisis de Flujos Descontados.

En contraste, el marketing se ha focalizado tradicionalmente en encontrarse con las necesidades de los clientes y diseñar programas para proveer mayor valor a sus clientes que la competencia. Explicado de manera simple, marketing se encargaba de las 3C (Cliente, Compañía y Competencia). Esto debe ser expandido. Los gerentes de marketing deben diseñar estrategias basadas en los clientes para focalizarse en retención, margen y adquisición. Haciendo esto se impacta implícitamente en el valor de la firma.

El valor del cliente provee la conexión crítica entre decisiones de marketing y el valor de la firma. Con la excepción de aspectos puramente financieros, como lo son por ejemplo transacciones de divisas, todos los retornos y flujos de fondos (que forman la base de la valuación de empresas) que provienen de los clientes comprando los productos o servicios de las empresas. Si podemos estimar el valor de vida (parecido al valor descontado de un flujo) de un cliente, entonces podemos estimar el valor de toda la cartera de clientes. Conocimiento sobre las tasas de adquisición y retención de clientes nos permite estimar el número y valor de los clientes futuros. En otras palabras,

el valor de un cliente provee la información necesaria (dadas ciertas restricciones) para estimar el flujo futuro y por ende el valor de una firma. Este sería entonces el lenguaje común entre marketing y finanzas.

#### **4. DEL VALOR DEL CLIENTE AL VALOR DE LA ORGANIZACIÓN**

¿Cómo se debe valorar una firma, en especial una con poca historia, cash-flows negativos y pérdidas significantes? Consideremos por ejemplo Netflix Inc., una compañía que provee una suscripción online de entretenimiento en Estados Unidos. Los suscriptores pagan un fee mensual de \$19,95, que les permite recibir tres títulos al mismo tiempo por mail, sin tiempos de vencimiento, costos por retraso adicionales o gastos de envío. Los suscriptores tienen acceso a una librería extensa de más de 14.000 películas, series de TV y otros tipos de entretenimiento televisado. Una vez devuelto el título, la empresa envía el próximo título disponible en la lista del suscriptor. Los clientes pueden ver la cantidad de títulos que deseen por mes. La compañía fue fundada en 1998 con la idea de capitalizar a través de los problemas que generaba Blockbuster y otros competidores cuando se retornaban tarde las películas. La compañía ha ido creciendo a pasos agigantados. En Diciembre 2003, tenía casi 1.5 millones de suscriptores. Es incluso una de las empresas basadas en internet que cotizo en bolsa exitosamente después de la burbuja de las empresas .COM. Desde su primera cotización en Mayo de 2002, que su acción tiene buenos rendimientos. En Enero 2004 la compañía estaba valuada en \$1.84 billones y sus acciones ganaron más del 100% en comparación al año anterior.

A pesar de la excelente performance financiera, según Gupta y Lehmann (2005) Netflix ha creado mucha controversia. Casi la mitad de las acciones de flotación pública está siendo comercializada por vendedores cortos que ven la organización sobrevaluada. Estas personas tienen varias razones para su desconfianza, incluyendo las esporádicas perdidas por cuatrimestre, futura competencia y la dificultad potencial de mantener el crecimiento.

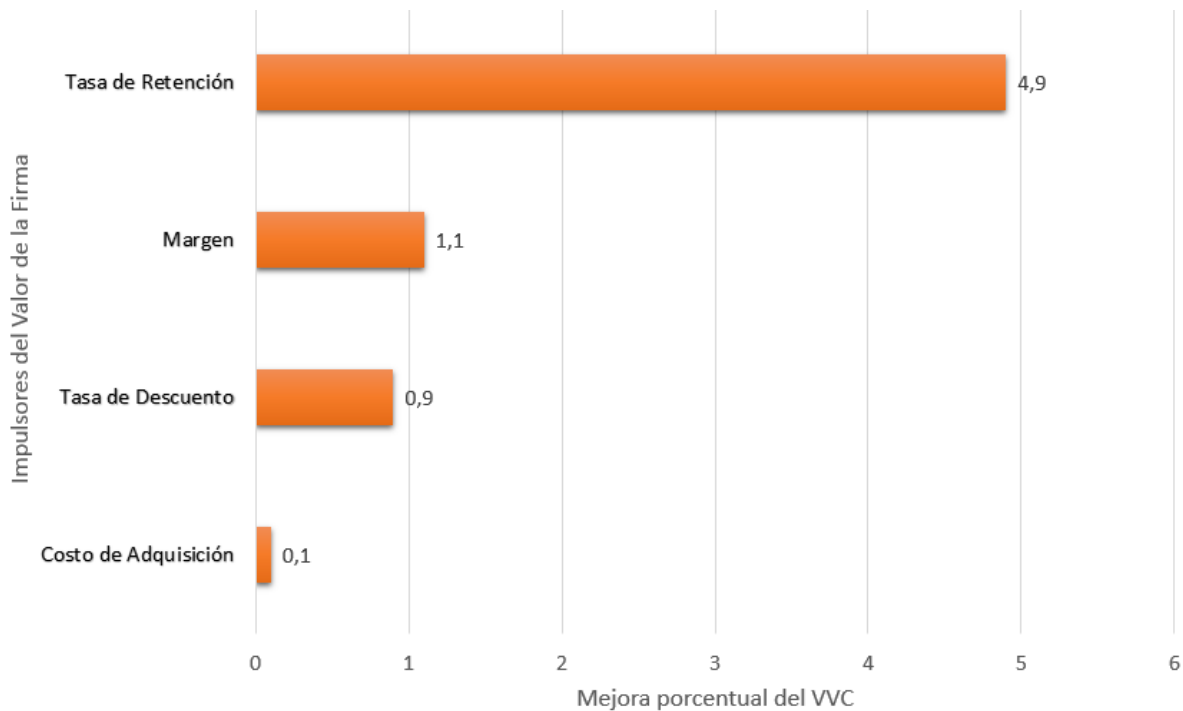
¿Están estas personas en lo correcto o son demasiado conservadoras? ¿Tienen razón estos escépticos de Wall Street que nos estamos dirigiendo hacia una segunda burbuja? Kumar (2004) sostiene que mientras que valorar negocios estables y maduros que tienen sus ganancias y flujos predecibles es relativamente fácil; es muy difícil valorar una compañía con historia limitada. El problema se hace más severo, ya que la mayoría de estas compañías invierten mucho al comienzo, resultando en pérdidas y flujos negativos. Es difícil usar un método como el del Flujo de Fondo Descontado para valorar cuando no hay cash-flows los cuales descontar ni tampoco se puede usar un PER (Price Earning Ratio, relación precio) cuando la compañía no presenta beneficios. Esto fue evidente durante la burbuja de las empresas .COM donde surgieron muchos métodos innovativos para la valuación de negocios.

## 5. IMPULSORES DEL VALOR DEL CLIENTE Y DE LA FIRMA

El objetivo de todo buen modelo de valuación es no solo estimar el valor de la firma sino también proveer guías para su mejora. ¿Cuáles son los impulsores del valor de la firma? Como los clientes forman el núcleo de cada negocio y el análisis planteado sugiere que el valor del cliente (o su cartera de clientes) es un buen indicador del valor de la firma; los factores que impulsan el valor del cliente tienen un impacto directo en el valor de la firma. Se pasará a focalizarse en los dos aspectos que tratan Gupta y Lehmann (2005): a) el cómo los resultados de varias acciones de marketing afectan al cliente y al valor de la firma y b) el impacto relativo de marketing y los instrumentos financieros en mejorar el valor de la firma.

- a) **Impacto de acciones de marketing en el valor de la firma:** los factores específicos a analizar serán costos de adquisición, márgenes y la tasa de retención de clientes. Las acciones de marketing esta diseñadas generalmente para mejorar estos tres componentes. Por ejemplo, muchos programas de marketing buscan adquirir nuevos clientes de la manera más barata posible. Mientras que muchas compañías ignoran los costos de adquisición durante los años 90, el énfasis en reducirlos hoy ha aumentado. Programas diseñados para cross-selling o up-selling, apuntan a mejorar el margen por cliente. Servicio al cliente y programas de fidelización apuntan a mejorar la satisfacción del cliente y por ende la retención del mismo. Mientras que varios de estos programas sirven más de un propósito (esto es publicidad puede ayudar a mejorar retención y adquisición), los gerentes de marketing se ven obligados a asignar recursos a varios programas de marketing que compiten entre sí. ¿Cómo deberían tomar ellos entonces las decisiones? Para responder a esta pregunta, examinamos como los cambios en los costos de adquisición, márgenes y la tasa de retención alteran el valor de la firma y del cliente. Específicamente hablando, se estimó el cambio en términos porcentuales del valor de la firma (calculado como función del valor del cliente) a 1% de cambio en cada uno de estos tres componentes. Esto provee de la elasticidad de cada factor de marketing. Para hacer este análisis tangible, Gupta y Lehmann (2005) condujeron este análisis para las siguientes empresas: Amazon, Ameritrade, Capital One, eBay y ETrade. Ellos calcularon el valor de la cartera de clientes para cada una de estas organizaciones y con eso estimaron el valor de la firma. Los resultados mostraron un patrón consistente, mejorando la retención se obtiene el mayor impacto en el valor del cliente, seguido de la mejora de márgenes y por último la reducción de los costos de adquisición es la que tiene el menor impacto como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 3: Impulsores del Valor de la Firma.



*Fuente: elaboración propia con datos de Gupta, S. (2005), "Managing Customers as Investments", Haworth Press*

En promedio, la mejora de 1% en los costos de adquisición mejora el VVC solamente un 0,1%. La mejora en márgenes del 1%, por ejemplo a través de ventas cruzadas, mejora el VVC 1%. Mejorar la retención 1% mejora el VVC casi un 5%. Sumado a esto, la retención muestra un círculo virtuoso, mientras más alta la tasa de retención de una compañía (ejemplo Ameritrade 95%, contra Amazon 70%), más alto es el impacto cuando se mejora.

En definitiva, se descubrió que mejorando la retención 1% tiene un efecto en el valor del cliente cinco veces mayor que mejorando 1% el margen y cincuenta veces superior a 1% de mejora en los costos de adquisición. Es interesante destacar, después de que explotó la burbuja de internet, Wall Street y muchas empresas de Internet empezaron a focalizarse y optimizar los costos de adquisición. Otro estudio reciente explica esto mostrando que antes de las correcciones del mercado para las acciones de estas empresas, el mercado trataba los gastos en marketing y desarrollo de producto como activos en vez de los egresos que representan. En el año 2000, después del cimbronazo, los gastos en desarrollo de producto continuaron siendo capitalizados como activos y no erogaciones de marketing. Consistente con el análisis previo, y en contra de lo que el mercado percibe, también se mostró que las métricas de tráfico web (por ejemplo tráfico, fidelidad) continúan siendo relevantes para el valor relacionado con el precio de cotización.

Hay que tener cuidado al interpretar estos resultados. En este análisis de Gupta y Lehmann (2005), no se ha incluido el costo de mejorar la retención o margen. Es por esto que, si bien mejorar la retención tiene el mayor impacto en el valor del cliente, no podemos desprender que una firma siempre debe mejorar la retención de clientes. El beneficio de mejorar la retención de clientes tiene que ser confrontado con sus costos. Como previamente explicado, no se recomienda eliminar por completo la deserción; esto sería demasiado costoso y solamente posible con una cantidad de clientes muy limitada. Hay que tener cuidado a la hora de hacer afirmaciones como: "Siempre se debe mejorar la retención antes de reducir los costos de adquisición". La mezcla de programas

óptima es única para cada organización y depende de los costos y beneficios. Lo planteado aquí provee una idea de la importancia relativa de estos programas para la mayoría de las firmas.

- b) **El impacto de marketing y los instrumentos financieros en el valor de la firma:** la tasa de descuento o costo de capital, es una variable crítica a la hora de calcular el valor presente neto de cualquier cash-flow y valuación de firma. Es por esto que la comunidad financiera invierte suficiente tiempo midiendo y gestionando el costo de capital, por ejemplo a través de la relación (idealmente óptima) entre deuda y activos. En contraste, la comunidad de marketing y de los negocios acaba de comenzar a medir y gestionar la retención de clientes. Su importancia en la valuación de la firma es aparentemente menos evidente pero como hemos visto existe. Es por esto que para un CEO o CFO es importante entender el impacto relativo de marketing y los instrumentos financieros en el valor de la firma de tal manera que él o ella puedan asignar tiempo y recursos apropiadamente.

Para comparar la importancia relativa de marketing y los instrumentos financieros en el valor de la firma, se focaliza en la retención del cliente como un instrumento de marketing y la tasa de descuento como uno de finanzas. Como se ha visto precedentemente los resultados muestran que, en promedio, 1% mejora en la retención mejora el valor del cliente un 5%. Además de eso, se encontró una interacción fuerte entre la tasa de descuento y la tasa de retención. Especialmente el impacto de retención en el valor del cliente es significativamente mayor en tasas de descuento bajas. Esto sugiere que compañías en negocios maduros y de bajo riesgo deberían prestar especial atención a la retención de clientes. Finalmente el valor de los clientes y por implicancia el valor de la firma para un escenario con una retención alta (90%) y una tasa de descuento (8%) es 2,5 a 3,5 veces el valor del escenario con una baja retención (70%) y una alta tasa de descuento (16%). Si bien no se ha considerado el costo relativo de mejorar la tasa de retención versus la tasa de descuento, este análisis resalta la gran importancia de los resultados de marketing en mejorar el valor del cliente y la firma cara a cara con los instrumentos financieros o estrategias.

## 6. NIVEL AGREGADO

Como comentado previamente, el Valor de Vida del Cliente puede ser abordado desde un enfoque a nivel agregado o usando uno a nivel individual. En el abordaje a nivel agregado, el VVC se deriva del valor de vida de una cohorte de clientes o segmento o incluso de la organización en su totalidad.

Se pasa a explicar tres fórmulas distintas.

De acuerdo a Kumar et al (2006), la primera es:

$$VVC = \sum_{i=1}^I \sum_{t=1}^T RO_{it} \left( \frac{1}{1 + \delta} \right)^t$$

VVC = Valor de Vida de la cohorte de Clientes

RO = Resultado operativo en el período t

$\delta$  = tasa de descuento

i = índice clasificador del consumidor o de la cohorte

t = período de tiempo

T = el número de periodos de tiempo para el cual se estima el VVC

En este caso, la medida del VVC ofrece el valor económico de una firma y podemos calcular el VVC por cliente dividiendo el resultado por la cantidad de clientes.

La segunda calcula el VVC promedio de un cliente en una cohorte 1 de la siguiente manera (Kumar, 2004):

$$VVC_1 = \sum_{t=0}^T \left[ \frac{(MC - M)}{(1 + d)^t} r^t \right] - A$$

MC = Margen de contribución promedio

r = tasa de retención

d = tasa de descuento o el costo de capital promedio ponderado

t = período de tiempo

T = la cantidad de períodos de tiempo considerados para estimar el VVC

M = gastos de marketing por cliente

A = costo de adquisición promedio por cliente

Este abordaje considera que la tasa de retención es la tasa promedio de retención para la cohorte de clientes y es tomada constante en el tiempo. Esto no se presenta así en la realidad. Los clientes dejan a la empresa en diferentes periodos de tiempo, por eso las tasas retenciones varían de cliente en cliente. Esto significa que se podría adaptar el modelo para que tenga en cuenta las probabilidades de retención.

Una de las aplicaciones más importantes del VVC promedio (Gupta y Lehmann, 2003) es para evaluar competidores. En la ausencia de datos sobre los clientes del competidor, las empresas pueden deducir información de reportes financieros publicados sobre márgenes de contribución, marketing y publicidad para calcular un VVC estimado de la competencia. Esto da una idea de cuánto es el beneficio que le brindan los consumidores a la empresa competidora. Además puede ser usado para aproximar el valor de mercado de una firma como lo demuestra Gupta y Lehmann (2003) para las empresas de alto crecimiento.

VVC a nivel agregado tiene usos limitados a la hora de usarla para la asignación de recursos a clientes porque no captura las variaciones por cliente que son necesarias para realizar estrategias a nivel individual. Es por eso que surge el enfoque a nivel individual del cálculo de VVC.

## 7. NIVEL INDIVIDUAL

El VVC a nivel individual se calcula como la suma de los flujos de fondos acumulados de un consumidor durante todas sus relaciones con la organización descontados usando el WACC (Weighted Average Cost Of Capital o Costo de Capital Promedio Ponderado). Es función del margen de contribución estimado, lo propenso que es el cliente a mantenerse en la relación comercial y los



recursos de marketing asignados a dicho cliente. Matemáticamente Kumar et al (2006) lo representa de la siguiente manera:

$$VVC = \sum_{t=1}^T \frac{(\text{Margen de Contribucion}_{it} - \text{Gastos}_{it})}{(1 + d)^t}$$

Donde:

i= indicador de cliente

t= índice de tiempo

T= número de periodos de tiempo

d= tasa de descuento

Para calcular el margen de contribución futuro en una relación no contractual, la organización debe saber la probabilidad de que el cliente continúe haciendo negocios con la organización en el futuro o que el cliente permanezca activo. Tomando esa probabilidad podemos obtener el valor presente neto del Margen de Contribución (Reinartz y Kumar, 2003):

$$VPN = \sum_{n=t+1}^{t+x} P_{in} \times \frac{MCP}{(1 + d)^n}$$

VPN = Valor Presente Neto de los Márgenes de Contribución Estimados

MCP = Margen de Contribución Promedio

P<sub>in</sub> = probabilidad de que el cliente i este activo en el período n

n = nro. de períodos después de t

i = indicador de cliente

t = el período para el cual el VPN está siendo estimado

d = tasa de descuento

x= periodo de tiempo futuro

Se pasa a aplicarlo en un ejemplo concreto para entender mejor su utilidad. Si el cliente de una empresa de insumos informáticos compró un monitor en Enero por \$ 1.440, los próximos 4 meses compró algunos DVDs y pendrives y además se sabe que el margen de contribución promedio es de 30 % del precio de compra. Siendo la tasa de descuento 15 % por año o 1,25 % por mes. Se desprenden los siguientes datos:

Tabla N° 2: Compras mensuales.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Valor de Compra</b>	1.440	90	90	54	36
<b>Margen</b>	432	27	27	16.2	10.8

Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge, pág 16.

Si la probabilidad de que el cliente este activo en Junio es 0,40 y que en Julio sea 0,19, entonces el VPN para Junio y Julio de este cliente se calcula:

$$MCP = \frac{432 + 27 + 27 + 16.2 + 10.8}{5} = 102.6$$

$$VPN = \left(0.4 \times \frac{102.6}{(1 + 0.125)^1}\right) + \left(0.19 \times \frac{102.6}{(1 + 0.125)^2}\right) = 51,88$$

Si hubieran costos de adquisición y gastos de marketing al principio de cada período y el margen de contribución es al final de cada período entonces la fórmula para calcular el VVC sería:

$$VVC = \sum_{n=t+1}^{t+x} P_{in} \times \frac{MCP}{(1+d)^n} - \sum_{n=1}^x M_{in} \times \left(\frac{1}{1+d}\right)^{n-1} - A$$

Siendo:

$M_{in}$  = gastos de marketing del cliente i en el período n

A = costos de adquisición

## 8. LOS ELEMENTOS DEL VVC EN DETALLE

Los elementos del VVC varían dependiendo del caso en cuestión y se pueden incorporar adicionales en caso de ser necesario. Gupta, S. y Lehmanm D. R. (2005) sostienen que los siguientes componentes son los fundamentales o básicos para el cálculo del VVC.

**Margen de Contribución promedio (MCP):** es el promedio mensual de los beneficios o ganancias obtenidas de un cliente menos el costo promedio de los bienes o servicios vendidos. Esto se calcula en base a sus compras pasadas.

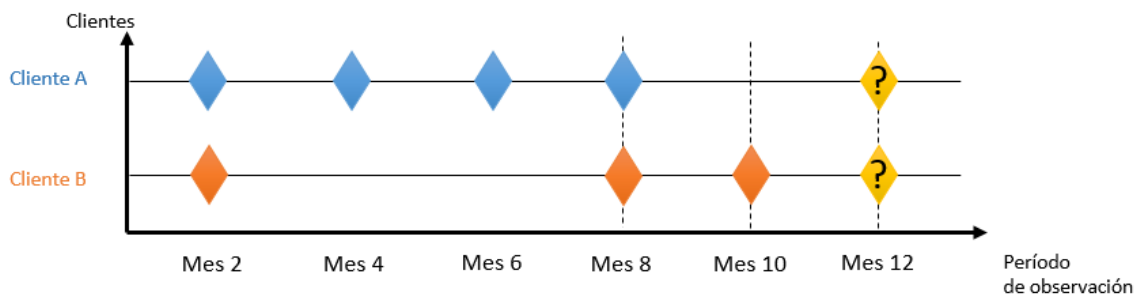
**Gastos de Marketing (M):** estos incluyen el desarrollo y costos de retención. Puede ser el costo de los programas para incrementar el valor de la relación existente, costos de lealtad o programas de “volador frecuente”, costo de las campañas para volver a ganar clientes perdidos y el costo de servir a las cuentas de clientes. Un componente importante de estos costos es el costo de los contactos con el cliente a través de varios canales de comunicación. Los diferentes canales tienen diferentes costos relacionados. Por ejemplo, una reunión cara a cara con el cliente cuesta mucho más que una comunicación vía mail directo o e-mail. Para llegar a los costos de marketing específicos del cliente, las organizaciones deben estimar el número de contactos requeridos para retener dicho cliente y el costo de contacto a través de varios canales. Una vez que las organizaciones poseen esos datos, el cálculo de los gastos de marketing es directo. Esta estimación sirve para realizar las estrategias de comunicación específicas para cada cliente.

**Tasa de descuento (d):** las ganancias o el margen de contribución del cliente surge de diferentes periodos de tiempo en el futuro, registrados por semana, mes o año. El valor del dinero no es constante a medida que pasa el tiempo y como el dinero recibido hoy es más valioso que el que se va a recibir en períodos futuros, el margen de contribución promedio y los gastos de marketing tienen que ser descontados para obtener el valor presente del dinero. Esto se logra dividiendo el cash-flow del periodo i por  $(1+d)^i$ , donde d es la tasa de descuento. La tasa de descuento depende de la tasa general de interés y es siempre proporcional a los Bonos del Tesoro o la tasa de interés que pagan los bancos por las cajas de ahorro. Puede variar de organización en organización dependiendo del costo de capital para la misma.

**Período de tiempo (n):** El número de períodos futuros de tiempo correspondientes al margen de contribución y los gastos de marketing que son necesarios para el cálculo del VVC hacen referencia a la vida natural del cliente. Para la mayoría de los negocios es razonable esperar que los clientes van a volver en n años. No existen guías definitivas para decidir el valor de n. Además el término “vida del cliente” debe ser entendido acorde a la organización bajo análisis. Tiene poco sentido al hablar de compras de una vez en la vida como por ejemplo una casa. También es extraño hablar de vida de un cliente de un quiosco donde claramente posee un VVC pero este debido a su gran extensión no tiene usos demasiado prácticos. Es por esto que para que el modelo sea útil, el lapso de vida del cliente debe tener una duración de largo plazo pero a su vez de fácil gestión. Por ejemplo, en un contexto donde se aplica marketing directo a través de merchandising, los managers consideran plazos de 2 años y a veces como máximo de 4 años. Superando esos años cualquier proyección se torna difícil debido a la cantidad de factores incontrolables (el cliente cambia de empresa, nuevos competidores invaden el mercado, etc.).

**P:** Es la probabilidad de que el cliente continúe activo en el período de tiempo subsecuente. Para el cálculo del VVC a nivel individual, esta probabilidad debe ser calculada por cliente y no usando la tasa de retención promedio de la empresa. Es probable que cada cliente tenga diferentes patrones de compra y sus periodos de actividad/inactividad varíen como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4: Frecuencia de compras por cliente.



Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), “Customer Lifetime Value”, Routledge, pág. 18.

Dado su comportamiento de compra en el pasado, uno puede predecir la probabilidad de que cada cliente este activo en los períodos subsecuentes. Una fórmula simple para calcular P puede ser:

$$P = \left(\frac{T}{N}\right)^n$$

Donde n es el número de compras en el período de observación, T es el período de tiempo donde transcurrió la última compra y N es el período de tiempo para el cual quiere ser determinado P.

Usando los datos del gráfico anterior:

$$P_{A12} = (8/12)^4 = 0.197$$

$$P_{B12} = (10/12)^3 = 0.578$$

En el caso de arriba para un cliente que compró cuatro veces en los primeros ocho meses y no compra en los próximos cuatro meses, la probabilidad de compra después de cuatro meses (esto es al final del mes 12) es menor que en el cliente B quién compró solo tres veces en los primeros diez meses. La fórmula para calcular P usada acá es muy básica, existen por esto otros métodos estadísticos más sofisticados para el cálculo de dichas probabilidades.

Una desventaja de usar P para predecir la actividad de los clientes es que asume que cuando un cliente termina la relación con la empresa no vuelve más a comprar en dicha empresa. Este abordaje llamado lost-for-good (del inglés “perdido para siempre”) es cuestionable ya que sistemáticamente sobreestima el VVC (Rust, 2004). Para sobrellevar esto, los investigadores usan un abordaje “always-a-share” (del inglés “siempre una parte”), el cual considera la posibilidad del retorno a la empresa después de un tiempo de inactividad (Venkatesan & Kumar, 2004). En este caso, predecir la frecuencia de compras del cliente de esta manera logra mejores resultados y el VVC se ajusta más a la realidad. La fórmula ajustada pasa a ser:

$$VVC_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{MCP_{iy}}{(1+d)^{y/frecuencia_i}} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m c_{iml} X x_{iml}}{(1+d)^l}$$

Donde:

VVC<sub>i</sub>= valor de vida del cliente i

MCP<sub>iy</sub>= margen de contribución estimado del cliente i en el período y

d = tasa de descuento

c<sub>iml</sub>= gasto de marketing unitario del cliente i por el canal de comunicación m en el año l

x<sub>iml</sub>= número de contactos del cliente i por el canal de comunicación m en el año l

frecuencia<sub>i</sub>= frecuencia de compra estimada para el cliente i

n = cantidad de años del pronóstico

T<sub>i</sub>= cantidad estimada de compras hechas por cliente i hasta el final del período de planificación

Para el mejor entendimiento de la fórmula pasamos a ver un ejemplo. Supongamos que se parte de la información del siguiente cuadro:

Tabla N° 3: Contribuciones estimadas del cliente.

Período de tiempo	Enero 2015	Mayo 2015	Noviembre 2015	Febrero 2016	Julio 2016	Octubre 2016
<b>Contribución estimada (\$)</b>	170	119	85	153	110.50	51

Nro. de mails directos:

Año 1 = 4

Año 2 = 4

Nro. de contactos telefónicos:

Año 1 = 2

Año 2 = 3

Costo por mail directo (\$): 2,50

Costo por contacto telefónico (\$): 3,00

Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), “Customer Lifetime Value”, Routledge, pág. 19.

Si la frecuencia de compra es igual a tres y la tasa de descuento es del 15%.

$$VVC = \frac{170}{(1 + 0.15)^{\frac{1}{3}}} + \dots + \frac{51}{(1 + 0.15)^{\frac{6}{3}}} - \left\{ (2,50 \times 4) + (3,00 \times 2) + \frac{(2,50 \times 4) + (3,00 \times 3)}{(1 + 0.15)} \right\} = \$630,20$$

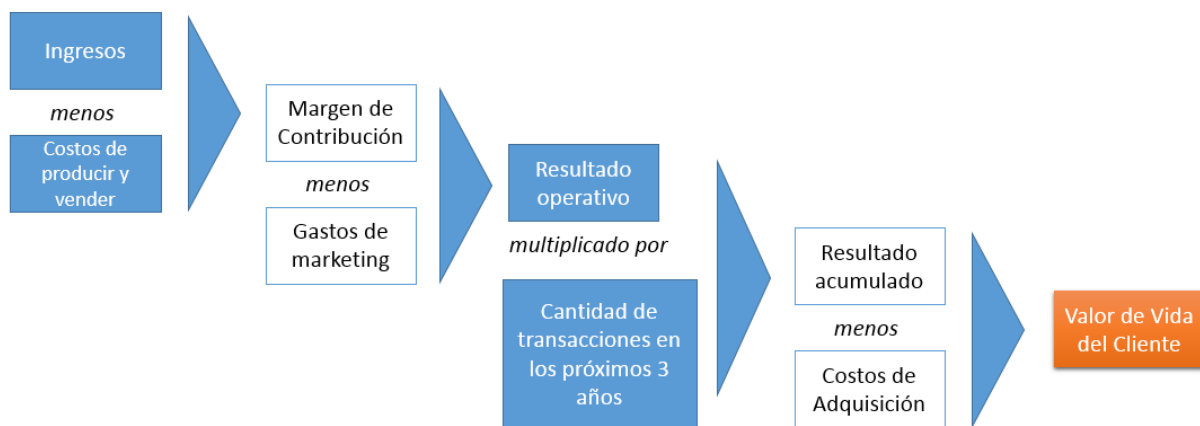
Varios factores que dependen del canal de comunicación y las características del consumidor (participación, costos de cambio a otra empresa y comportamiento pasado) son identificados primero como antecedentes de la frecuencia de compra y el margen de contribución. Frecuencia de compra y margen de contribución son modelados separados usando modelos adecuados. En la metodología desarrollada por Venkatesan y Kumar (2004), una distribución generalizada gamma es usada para modelar los tiempos entre las compras y una regresión realizada con datos de panel es usada para modelar los márgenes de contribución.

EL modelo de VVC descrito puede ser aplicado para identificar la respuesta de clientes a comunicaciones de marketing a través de diferentes canales de comunicación que es la base para la asignación óptima de recursos para maximizar el VVC. Además puede ser usado para seleccionar estratégicamente a clientes (targeting).

Como puede ser visto para el cálculo del VVC depende si el cliente va a estar en el futuro activo o no. Esto tiene aún mayor importancia en una situación no contractual donde el cliente puede dejar la relación en cualquier momento. Por ello es muy importante para una firma entender cuáles son los factores que influyen la permanencia del cliente para generar las estrategias que maximicen el VVC.

A continuación un gráfico que muestra cómo medir el VVC desde un punto de vista conceptual.

Gráfico N° 5: Abordaje conceptual para la medida del VVC.



Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge, pág 10.

### III. ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR EL VVC

Una vez calculado el VVC las organizaciones tienen que maximizarlo para aprovechar por completo las ventajas de la métrica.

Las estrategias que se pasan a presentar son aquellas que impactan positivamente en los ingresos para los accionistas, la relación con clientes y la rentabilidad de la empresa en su totalidad. Además cada estrategia funciona en combinación con otras para mejorar aún más el impacto en el valor de la firma. Cada estrategia será descrita usando los resultados de investigaciones recientes sobre marketing e implementadas exitosamente en empresas de distintas industrias (en ambas business-to-business y business-to-consumer). Como describe David Bejou en Customer Lifetime Value (2006) dichas estrategias son:

Tabla N° 4: Resumen de estrategias para maximizar el VVC.

Estrategias	Lo que implican
<b>Seleccionar mejores clientes</b>	Basarse en el valor potencial de cada cliente para detectar cuáles son los mejores y focalizarse en esos
<b>Convertir clientes leales en clientes más rentables</b>	Se pasa a segmentar los clientes para la asignación eficiente de recursos e incrementar la rentabilidad
<b>Asignación eficiente de recursos</b>	Determinar los gastos óptimos de marketing para cada canal de comunicación
<b>Presentar el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado</b>	Las organizaciones envían mensajes de ventas y promoción a los clientes que contienen información sobre los productos que probablemente vayan a adquirir en su próxima compra. De esta manera la organización no malgasta su presupuesto ni esfuerzos.
<b>Conectar los recursos asignados para la retención y obtención de clientes con los objetivos de rentabilidad</b>	Apuntar hacia los prospectos correctos y retener los clientes rentables resulta en una asignación eficiente del presupuesto de marketing, aumentando la rentabilidad
<b>Prevenir el desgaste de clientes</b>	Ayuda a las organizaciones a decidir que cliente es probable que se pierda y en qué momento
<b>Fomentar la compra multicanal</b>	Usado para migrar clientes y proveedores de menor valor a canales de comunicación menor costo basado en comportamientos de compra
<b>Maximizar el valor de la marca</b>	Para gestionar el valor de marca por cliente se debe relacionar el valor marcario con la maximización del VVC

Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.

#### 1. SELECCIONAR MEJORES CLIENTES

El objetivo es detectar y apuntar a clientes basados en su valor potencial a diferencia de las métricas tradicionales como por ejemplo Share of Wallet o RFM explicadas anteriormente. Las estrategias de selección de clientes son aplicadas cuando las organizaciones quieren apuntar a clientes individuales o grupos de clientes. Las razones para hacerlo de esa manera son muchas y

encontrar los clientes correctos para la asignación de recursos de marketing es básico en cualquier estrategia de CRM (siglas del inglés para Customer Relationship Management o Gestión de la Relación con los Clientes). Un paso para la implementación exitosa de una estrategia CRM es el uso inteligente de metodologías para identificar clientes que maximicen los beneficios de la firma y del cliente (Venkatesan y Kumar, 2004). Venkatesan & Kumar demuestran que comparando las dos metodologías, los beneficios promedios por cliente seleccionado por VVC son un 60% superiores a los de las metodologías tradicionales.

## 2. CONVERTIR CLIENTES LEALES EN CLIENTES MÁS RENTABLES

Para administrar lealtad y rentabilidad simultáneamente, un abordaje basado en la segmentación es usado para guiar acciones de marketing hacia los clientes leales (Kumar y Shah, 2004). La siguiente figura ilustra el análisis para hacer clientes leales más rentables.

Los cuatro cuadrantes de la matriz sugieren como los clientes pueden ser ordenados en base a su longevidad y rentabilidad para la organización. Podemos encontrarnos con clientes quienes son solamente marginalmente rentables en el largo plazo y con clientes que en el corto plazo son altamente rentables. Entonces queda claro que la lealtad no siempre maximiza la rentabilidad.

Gráfico N° 6: Matriz calificadora de clientes.

<b>Alta rentabilidad</b>	<p><u>MARIPOSAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena relación de oferta de la empresa con los deseos del cliente</li> <li>Alto potencial de rentabilidad</li> <li>Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Apuntar a la satisfacción en la transacción y no a la lealtad actitudinal</li> <li>Ordeñar las cuentas siempre que estén activas</li> <li>Desafío clave: dejar de invertir una vez que se llegó al punto de inflexión</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>AMIGOS GENUINOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena relación de oferta de la empresa con los deseos del cliente</li> <li>Muy alto potencial de rentabilidad</li> <li>Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación consistente e intermitente</li> <li>Lograr lealtad actitudinal y de comportamiento</li> <li>Encantarlos para que fomenten/defiendan/retengan</li> </ul> </li> </ul>
	<p><u>EXTRAÑOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca relación de oferta de la empresa con los deseos del cliente</li> <li>Muy bajo potencial de rentabilidad</li> <li>Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>No invertir en relaciones</li> <li>Hacer rentable cada transacción</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>PERCEBES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca relación de oferta de la empresa con los deseos del cliente</li> <li>Bajo potencial de rentabilidad</li> <li>Acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Calcular Share of Wallet y Size of Wallet</li> <li>Si Share bajo, aplicar Up-selling y Cross-selling</li> <li>Si Size bajo, aplicar control de costos estricto</li> </ul> </li> </ul>
<b>Baja rentabilidad</b>	<b>Clientes de Corto Plazo</b>	<b>Clientes de Largo Plazo</b>

Fuente: Reinartz, W.J. y Kumar, V. „The Mismanagement of Customer Loyalty“, Harvard Business Review 7, pág. 86

Amigos genuinos son los clientes más valorados ya que son los más rentables. Tienen lo que se llama en inglés Product To Market Fit que es cuando el o los productos ofertados “encajan” bien con los requerimientos del cliente. Además estos son clientes regulares, esto es, compran seguido por no intensivo. Para gestionar estos clientes las organizaciones deben enamorarlos con las acciones sugeridas en el cuadro.

Mariposas son clientes los cuales si bien se quedan en la compañía poco tiempo, ofrecen alta rentabilidad para la misma. Ellos se divierten encontrando las mejores ofertas y evitan construir una relación estable con las empresas. Entonces las empresas deberían dejar de invertir en ellos cuando su actividad cae. Los gerentes tienen que encontrar maneras de disfrutarlos mientras puedan y encontrar el momento para dejar de invertir en ellos. El objetivo es obtener satisfacción transaccional más que lealtad actitudinal.

Percebes son aquellos clientes a pesar de tener relaciones de largo plazo con la empresa son de baja rentabilidad para ella. No generan ROI satisfactorio debido a su pequeño tamaño y volumen transaccional. Como percebes en la cubierta de un barco de carga, ellos solo crean arrastre adicional. A pesar de esto, si se los administra correctamente pueden convertirse en rentables. Para esto se debe determinar primero si es un problema de Share of Wallet o de Size of Wallet el cual consiste en el dinero del cliente destinado para estos productos y/o servicios de esa y otras organizaciones. Luego se aplican las acciones descritas en el cuadro.

Extraños como sugiere el nombre son los menos rentables para la empresa. El producto ofrecido por la organización se adapta poco a los requerimientos de estos clientes o quizás ni los llega a cumplir. Para administrarlos, la clave está en identificarlos tempranamente y abstenerse de hacer inversiones de marketing en ellos. Estos clientes no tienen lealtad hacia la firma y no generan un ROI positivo. Por esto en cada transacción con ellos deben calcularse los beneficios.

Cuando se diseñan e implementan programas de fidelización, hay que decidir cuál sería el foco del programa. Resultados de investigaciones pasadas y presentes sumados a los avances tecnológicos ligados a la administración de base de datos, han contribuido a la creación de un nuevo paradigma predominantemente lógico sobre cómo deben ser administrados los programas de fidelización caracterizados por la “personalización” y “customización” por cliente. El beneficio de pasarse a un programa centrado en cada cliente es que los clientes que uno defina como leales serían los clientes más rentables. La tabla resume los cambios de dimensión que han sufrido los programas de fidelización.



Tabla N° 5: Evolución de los programas de fidelización de clientes.

Dimensión	Programas de Fidelización Tradicionales	Programas de Fidelización Modernos
Nivel operativo	Agregado	Cliente
Tipo de programa	Estandarizado, basado en uso o gastos	Personalizado, basado en tipo de uso o gasto
Esquema de recompensa	Standard y uniforme destinado a la repetición de la compra	Individual y relevante, apuntado a influenciar cambios de comportamiento específicos o actitud de satisfacción
Opciones de recompensa	Mínima	Múltiple (usualmente posible a través de alianzas o asociaciones)
Mecanismo de recompensa	Reactivo	Reactivo + Proactivo
Tipo de recompensa	Tangible	Tangible + Experiencial
Objetivo del programa	Aumentar porción de mercado, incrementar ventas, crear comportamiento de fidelidad a través de compras o usos repetidos	Conectar fidelidad a rentabilidad, influenciar fidelidad de comportamiento, cultivar la actitud de satisfacción
Métricas usadas	RFM, Past Customer Value (PCV), Share Of Wallet	VVC
Tecnología para el análisis	Mínima	Extensa

Fuente: Kumar, V. y Shah, D. (2004), "Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century", *Journal of Retailing*, Vol. 80, pág. 326

### 3. ASIGNACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS

Elegir el canal de comunicación correcto y asignar a su vez el monto correcto de recursos es muy importante para una organización que quiere mejorar sus resultados. Venkatesan y Kumar (2004) han desarrollado una metodología que permite determinar las estrategias de marketing óptimas para varios canales y a su vez para cada cliente de la base de datos sin dejar de lado el rendimiento financiero de la organización. Adoptando este método ellos pudieron mostrar incrementos significantes en rentabilidad para una empresa B2B internacional. Además encontraron que esta optimización de los recursos de marketing causaba que el importe invertido en contactar clientes aumentaba significativamente para los próximos tres años. Esto demuestra que maximizar la rentabilidad y optimizar los recursos de marketing no necesariamente significa reducir el presupuesto de marketing; solo significa que los ingresos necesitan crecer más rápido que los costos. La siguiente matriz explica los efectos de la asignación óptima de recursos para una estrategia de contacto con el cliente para una empresa B2B.

Gráfico N° 7: Ejemplo de estrategia óptima para la asignación eficiente de recursos de marketing en una empresa B2B.

		Share Of Wallet	
		Bajo	Alto
Valor del Cliente	Bajo	Contactos cara a cara: Actualmente cada 6,9 meses Óptimo cada 11,4 meses  Correo directo/Telemarketing: Intervalo actual es 33 días Intervalo óptimo es 61 días	Contactos cara a cara: Actualmente cada 4,2 meses Óptimo cada 6,6 meses  Correo directo/Telemarketing: Intervalo actual es 21 días Intervalo óptimo es 49 días
	Alto	Contactos cara a cara: Actualmente cada 6,7 meses Óptimo cada 3,9 meses  Correo directo/Telemarketing: Intervalo actual es 31 días Intervalo óptimo es 18 días	Contactos cara a cara: Actualmente cada 4,2 meses Óptimo cada 2,4 meses  Correo directo/Telemarketing: Intervalo actual es 22 días Intervalo óptimo es 13 días

Fuente: Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge, pág 25.

La estrategia óptima de asignación de recursos permite a la organización llevar a cabo acciones de marketing específicas para un amplio set de clientes, dada una restricción presupuestaria. Provee a la organización de una medida con la cual se puede evaluar el retorno de las inversiones de marketing. Contactar a los clientes correctos (con la inversión correcta) incrementa la rentabilidad pero también es posible refinar la estrategia aún más y determinar que exactamente están buscando comprar los clientes y cuando lo harían.

#### 4. PRESENTAR EL PRODUCTO ADECUADO AL CLIENTE ADECUADO EN EL MOMENTO ADECUADO

La mayoría de las organizaciones ofrece una variedad de productos tal que es usual que los clientes que han comprado un producto en particular es poco probable que vuelvan a comprar el mismo producto inmediatamente. Sería útil para las organizaciones predecir las frecuencias relativas de las diferentes categorías y de los diferentes productos comprados en distintos momentos para obtener las frecuencias de compra de cada cliente. Esto resultaría en un enfoque más focalizado donde los contactos con clientes son en momentos apropiados, hablándoles sobre productos los cuales son los más probables en ser adquiridos.

Un modelo de frecuencia de compra puede ser construido para capturar las diferentes duraciones entre compras para diferentes familias de productos a través de complejas operaciones con productos vectoriales. Los resultados del modelo de frecuencia de compra pueden ser evaluados usando grupos de testeo y control. Usando este tipo de modelos sumada a otras informaciones de los clientes de una empresa B2B, Kumar, Venkatesan y Reinartz (2006) fueron capaces de mostrar un incremento del ROI en 180% en comparación a los modelos tradicionales.

Entendiendo la frecuencia de compra, las organizaciones pueden incrementar las ventas de los productos que consume habitualmente el cliente dentro de la familia de productos e incluso también en otras familias de productos. Además de aumentar el ROI disminuyen en varios casos los gastos de

marketing. Esto ayuda a las organizaciones a construir estrategias de ventas complementarias. Los tipos de venta complementarias son:

- Cross-sell o venta cruzada: se llama venta cruzada a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.
- Up-selling: se llama up sell a la estrategia de venta para que el cliente nos compre un producto o servicio más avanzado y sofisticado.

Esto integrado a la metodología de VVC, puede ayudar a las organizaciones a crear las estrategias eficientes de marketing las cuales son dirigidas a los clientes adecuados, ofreciendo el producto adecuado y usando el canal de comunicación de menor costo.

## **5. CONECTAR LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LA RETENCIÓN Y OBTENCIÓN DE CLIENTES CON LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD**

La conexión de los recursos de marketing con las medidas de rentabilidad se usa para detectar prospectos rentables y retener clientes actuales (Reinartz, Thomas y Kumar, 2005). Componentes de esta metodología son la probabilidad de compra, duración de la relación comercial y rentabilidad del cliente así como también todas las acciones tomadas por la organización, los clientes y los competidores.

Las decisiones de asignación de recursos caen en dos categorías: marketing ofensivo y marketing defensivo. El marketing ofensivo involucra estrategias que son diseñadas para obtener clientes adicionales y fomentar el cambio de marca para clientes de la competencia. Las estrategias defensivas están diseñadas para reducir la pérdida de clientes hacia otras marcas y reducir los cambios de marca hacia la competencia. Hay que destacar a que los recursos deben ser asignados para ambas estrategias al mismo tiempo. Existe un enlace conceptual entre el proceso ofensivo y el defensivo. Un fracaso para conectar adquisición de clientes con retención puede resultar en resultados distorsionados e incorrectas inferencias que provienen de omisiones de información y prospectos no contemplados. Como los procesos ofensivos y defensivos compiten por los mismos recursos, hacer el trade-off requiere de la especificación completa de las dimensiones importantes de la relación entre empresa y cliente. La conexión permite a los gerentes examinar si la maximización de las funciones objetivo para la probabilidad de compra, duración de la relación y la rentabilidad por cliente conducen a recomendaciones de asignación de recursos convergentes o divergentes.

Este modelo incorpora rentabilidad en las decisiones del marketing mix, revelando cuanto deben gastar las empresas en marketing directo para maximizar la rentabilidad y como se debe invertir ese monto de manera más eficiente. Thomas, Reinartz y Kumar (2004) fueron capaces de incrementar la rentabilidad de una empresa farmacéutica y de una empresa que vende a minoristas por catálogo, por un promedio de 35% haciendo que sus gastos se enfoquen correctamente en sus clientes. Además de esto, fue demostrado que alrededor del 28% de los ingresos de las compañías eran dependientes de solo el 27% de los clientes fieles. Es por esto que las organizaciones deben seleccionar cuidadosamente a los clientes de cada uno de los cuadrantes previamente analizados si se quiere maximizar la performance financiera.

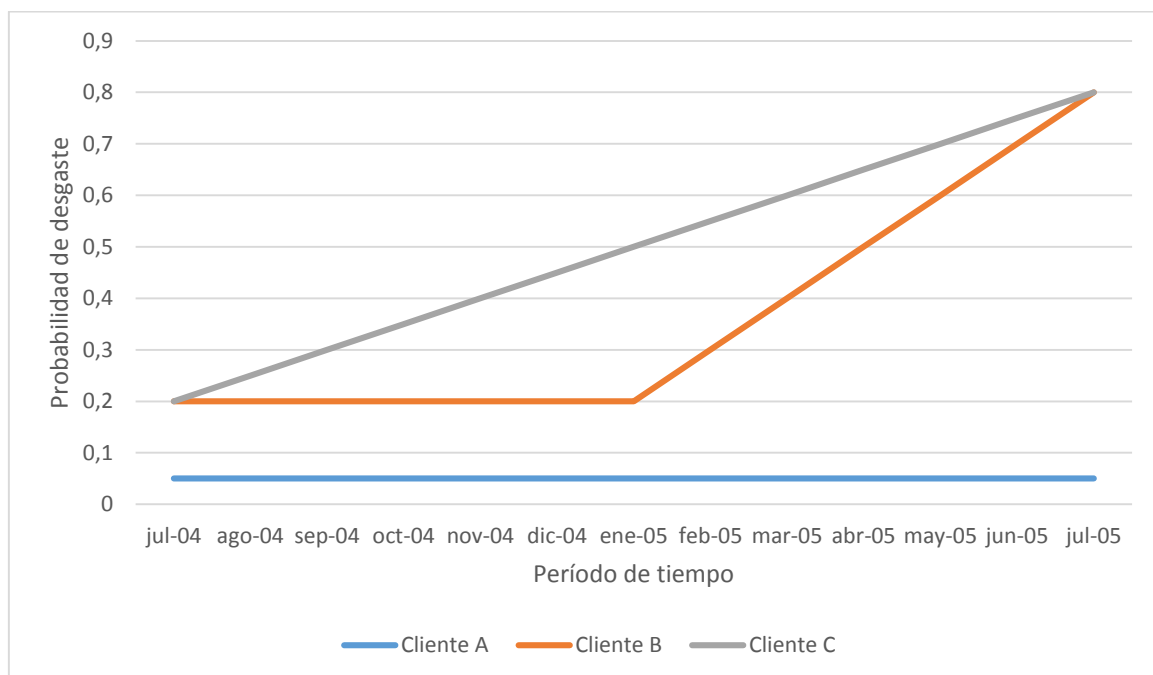
## 6. PREVENIR EL DESGASTE DE CLIENTES

Los modelos dinámicos de desgaste de clientes ayudan a decidir qué cliente es probable que termine la relación comercial con una empresa en cuestión y cuándo. Esto resulta en un incremento en el ROI debido a las intervenciones de marketing en tiempo y forma. Bejou, D. (2006) señala algunas de las preguntas estratégicas de los gerentes son:

- ¿Se debería intervenir?
- ¿Cuáles clientes hay que intervenir?
- ¿Cuándo intervenir?
- ¿A través de que canal de comunicación podemos intervenir?
- Y por último ¿Qué ofrecer?

La solución para esas preguntas radica en la construcción de modelos que detecten cuan propensos son a terminar los clientes e integrarlos con la medida del VVC. Es esencial entonces que los gerentes estudien esas tendencias sobre abandono de la relación comercial usando indicadores como el de Probabilidad de Desgaste por cada cliente. Éste se puede calcular con la ayuda de diversas aplicaciones estadísticas que básicamente proyectan los Ingresos Brutos mensuales que genera cada cliente. Por ejemplo, si consideramos tres clientes, Cliente A, Cliente B y Cliente C. Cuan propensos son a terminar la relación comercial se puede ver en el siguiente gráfico que va desde Julio 2004 a Julio 2005.

Gráfico N° 8: Predicción de desgaste de clientes.



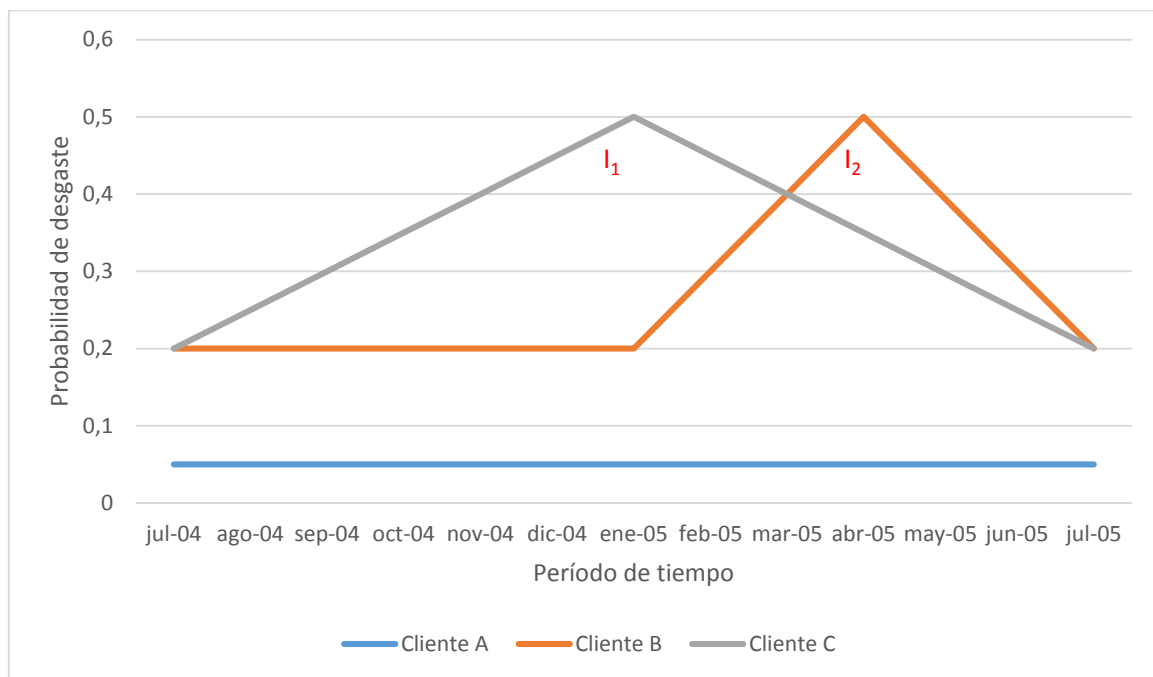
Fuente: elaboración propia con datos de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.

Podemos ver que el Cliente A no pretende dejar la relación comercial en el lapso de tiempo analizado, es por esto que su línea permanece recta. Cliente B inicialmente no presenta una tendencia al desgaste inicialmente, luego vemos a partir de Enero que la probabilidad de terminar las relaciones comerciales con la empresa aumenta. Con respecto al Cliente C vemos que este durante

todo el lapso de tiempo presenta probabilidades crecientes de pérdida. Entonces es evidente que hay que tomar acciones para con los clientes B y C.

Una vez decidido que hay que intervenir y con cuales clientes, las empresas deben identificar cuándo la intervención debe ser realizada. La respuesta a esto radica en una estrategia proactiva de intervención. Esto es, los clientes que muestran una tendencia a terminar la relación comercial (en este caso B y C) son propensos a lo que se llama desgaste de clientes. El siguiente grafico muestra cuando deben ser intervenidos los clientes.

Gráfico N° 9: Estrategia proactiva de intervención.



Fuente: elaboración propia con datos de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.

En el gráfico los puntos  $I_1$  e  $I_2$  denotan los puntos de intervención para cada cliente y esto es seguido por un descenso en la probabilidad de salida de cada uno. Acá el Cliente B es intervenido en Abril 2005 y el C en Enero 2005. La razón por la diferencia entre los puntos de ambos es la causa de sus diferentes probabilidades de salida es por esto que B es intervenido después de C.

La decisión de que canal de comunicación a utilizar u que ofrecer depende de las características de cada cliente. Las intervenciones proactivas ayudan a las empresas a prevenir el desgaste de clientes e incrementar el ROI. Esta metodología fue empleada por Thomas, Reinartz y Kumar (2004) en una empresa B2B dedicada a las Tecnologías de Información, donde redujeron el desgaste un 30% y el incremento del ROI fue de 42%.

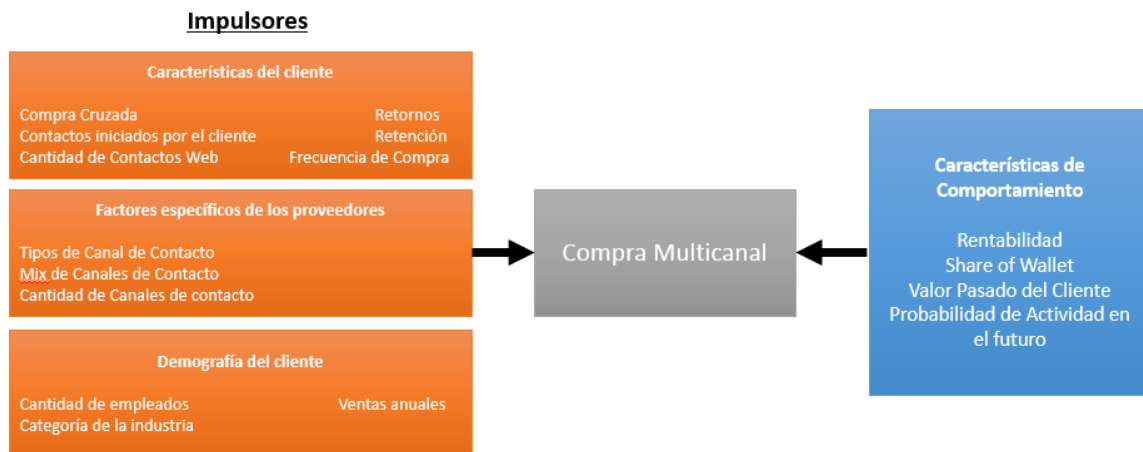
## 7. FOMENTAR LA COMPRA MULTICANAL

El análisis multicanal es usado para migrar clientes de menor valor a canales de comunicación de bajo costo basados en la frecuencia de compra. Se ha descubierto que por lo menos en un entorno B2B, clientes de multicanales ofrecen mejores beneficios que los de canales simples. Definimos como multicanal al uso de varios canales en la experiencia de compra. Estos incluyen la investigación antes

de la compra, tiendas minoristas y tiendas online, tiendas móviles, redes sociales, aplicaciones virtuales, ventas telefónicas y cualquier otro método de transacción con los clientes. Las transacciones pueden incluir navegar, comprar, devoluciones así como también servicios pre-compra y post-venta.

El siguiente gráfico explica los impulsores de compra multicanal.

Gráfico N° 10: Impulsores de compra multicanal.



*Fuente: elaboración propia con datos de Kumar, V., (2006), Journal of Retailing.*

Esto implica que los compradores de multicanales difieren de los compradores de un solo canal porque tienen una relación más profunda con la organización, más confianza y perciben menos riesgo por transacción. Los impulsores de la compra multicanal son características del cliente, factores específicos de los proveedores y la demografía del cliente. Las características del cliente incluyen, la Compra Cruzada, los retornos, los contactos iniciados por el cliente, la retención, la cantidad de contactos web y la frecuencia de compra. Los factores específicos de los proveedores incluyen la cantidad de canales de contacto usados, los tipos de canal de contacto y el mix de los mismos. La demografía del cliente se refiere a la cantidad de empleados de la empresa que se dedican a servir al cliente, las ventas anuales de la empresa y su relación con la categoría de la industria. En otras palabras, mientras mayor la influencia de cada uno de estos factores, mayores son los impulsores y por ende mayor es la probabilidad de que exista una compra multicanal.

Las características de comportamiento se refieren a métricas orientadas al cliente. Estas incluyen rentabilidad, valor pasado del cliente, Share of Wallet y la probabilidad de continuar la relación comercial.

Las preguntas estratégicas relacionadas al análisis de compra multicanal son:

- ¿Debería fomentarse la compra multicanal?
- ¿Es importante cual es el segundo canal de comunicación?
- ¿Cuál debe ser el patrón de migración de los clientes?
- Y por último, ¿Puede ser influenciada la migración de clientes?

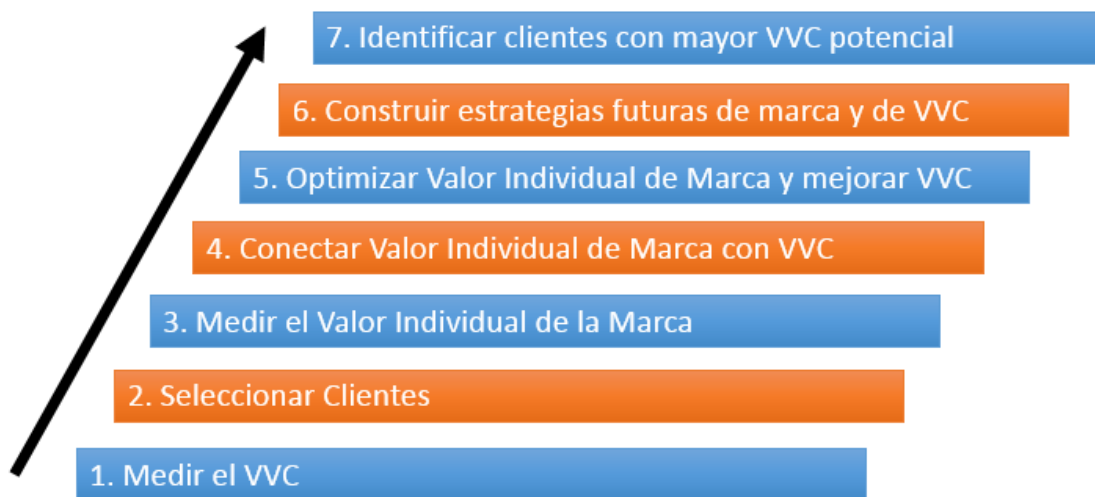
Las campañas de migración de canal deben apuntar a los clientes que proveen de mayores márgenes a la organización, que compran a través de las familias de productos y sus transacciones son frecuentes con la firma. Kumar y Venkatesan (2005) muestran que los compradores que utilizan todos los canales de comunicación disponibles tienden a iniciar más contacto con la organización,

son retenidos más tiempo y poseen una frecuencia de compra mayor desembocando en rendimientos mayores. De hecho, para la empresa analizada por Kumar y Venkatesan, los ingresos promedio (\$60.076) para clientes que compran en cuatro canales se diferenciaron bastante de los ingresos promedio de clientes que compraban en un solo canal (\$4.262), en dos canales (\$5.736) e incluso en tres (\$13.250).

## 8. MAXIMIZAR EL VALOR DE LA MARCA

Conectar el valor marcario a la metodología de VVC sirve para determinar el valor de la marca por cliente. Esto lleva a querer maximizar el VVC. La conexión entre el Valor Individual de la Marca o el valor de la marca para cada cliente y el Valor de Vida del Cliente se establece con una serie de pasos como se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 11: Administración del VVC y el Valor Individual de la Marca.



*Fuente: elaboración propia con datos de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.*

En el primer paso, se calcula el VVC para la base de clientes como previamente se describió. En el segundo paso se trata el tema de la selección de los clientes. Aquí se arma un ranking basado en cada VVC y se toma una muestra representativa. Tercero se calcula el Valor Individual de la Marca para esa selección. Estos valores individuales de marca incluyen constructos como conocimiento de la marca, imagen percibida de la marca, confianza, reacciones emocionales que genera la marca, fidelidad, recomendaciones y compras sucesivas. En el próximo paso, el Valor Individual de la Marca es conectado al VVC. En otras palabras, el VVC individual es expresado como una función de valores individuales de marca obtenidos en el paso número tres. Entonces se puede decir que la optimización de ambos valores es óptima valga la redundancia. Aquí, las dimensiones del Valor Individual de la Marca maximizan el Valor de Vida del Cliente y se desarrollan estrategias combinadas adecuadas. El éxito de las estrategias será luego evaluado a nivel individual por los cambios en el VVC. Finalmente se apunta a los clientes potenciales priorizándolos y seleccionándolos con basándose también en su VVC estimado. Para el cálculo del VVC estimado se utiliza el VVC de clientes actuales como base y para obtener el Valor Individual de la Marca estimado es necesario proyectar los valores previamente mencionados como por ejemplo el conocimiento de marca o la actitud hacia la marca. Para una empresa B2B del rubro informático, Kumar y Luo descubrieron que al

incrementar el puntaje que se relaciona con el valor de la marca, esto resultaba en un aumento del VVC que superaba el 34%.

## 9. COMO DISEÑAR PROGRAMAS DE MARKETING ACORDES AL VVC

La naturaleza y numero de los programas de marketing que pueden ser diseñados para intervenir en el valor del cliente y lograr los objetivos de adquisición, retención o expansión están limitados solamente por la creatividad humana y la imaginación. A continuación nos focalizaremos en algunos programas a modo de ejemplo.

**Las 4P:** no hace falta abandonar el marketing tradicional que mezcla (producto, precio, promoción y plaza). Estos son relevantes a la hora de generar valor para el cliente y con ello la rentabilidad total de la organización. Se pasara a describir someramente producto, promoción y plaza, y luego se discutirá precio con un poco más de detalle.

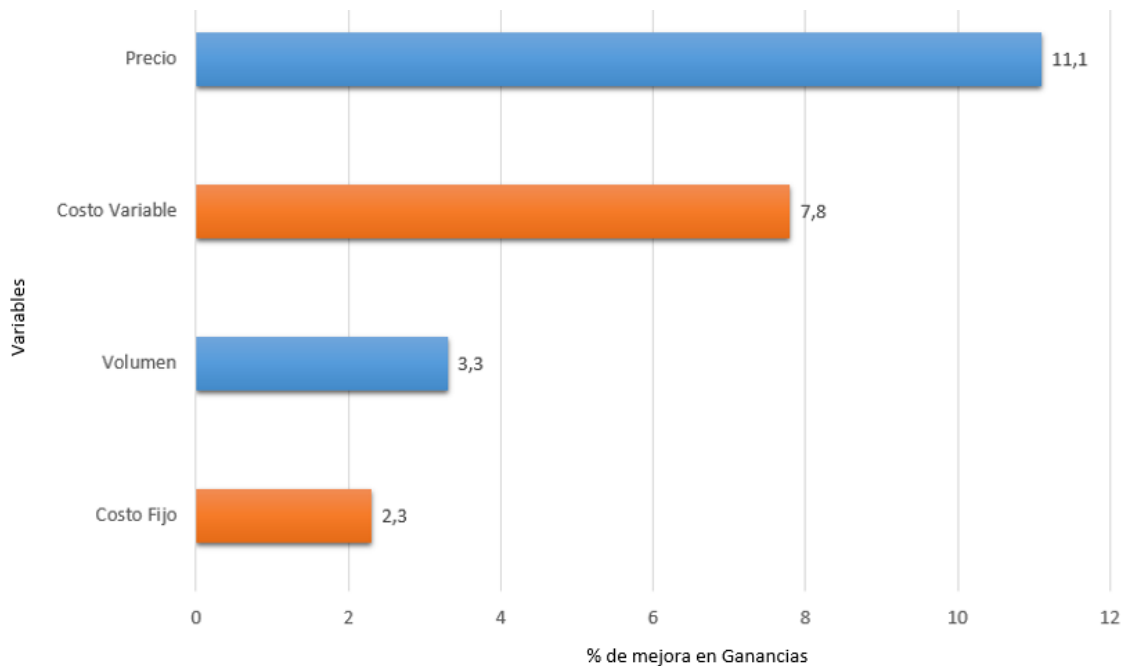
Nuevos productos e innovaciones son los motores del crecimiento. Como sugerido en capítulos anteriores, los productos nuevos apropiados pueden ayudar a apalancar la base de clientes a través de ventas cruzadas. De manera similar, publicidad y programas de comunicación pueden ser herramientas muy efectivas para adquirir nuevos clientes. Estos programas no están solo limitados a campañas de spots publicitarios tradicionales, también pueden incluir programas no tradicionales como por ejemplo product placement. Poniendo su automóvil Z3 en una película de James Bond, BMW uso una campaña no tradicional muy efectiva para generar exaltación en la clientela y lanzar publicidades que se trasladaron en adquisición de clientes. Plaza o la estrategia de distribución también puede llegar tener rol importante en la adquisición y retención de clientes. El beneficio principal de Starbucks no es solo su café sino también la atmosfera que hay dentro de sus establecimientos. Washington Mutual se ha convertido en la séptima institución financiera más grande de Estados Unidos, con más de 12 millones de clientes, abriendo agresivamente pequeñas sucursales en muchos estados. Esta estrategia es particularmente interesante para la adquisición de clientes, ya que muchos otros bancos se han enfocado en reducir la cantidad de sucursales debido a los costos de mantenimiento asociados a las mismas.

El precio es una de las herramientas más importantes de marketing, afecta directamente a los clientes y la rentabilidad de la organización. También es quizás uno de los elementos de marketing menos comprendidos. Por ejemplo el fabricante de aspiradoras Hoover (así como también supermercados, tiendas departamentales, aerolíneas, hoteles, fabricantes de automóviles, etc.) utiliza los descuentos en productos de manera frecuente y a veces utiliza solamente ese recurso para potenciar las ventas. Si bien ya conocemos la ley básica de la economía que dice que si el precio cae la demanda sube, el impacto total de los descuentos en el corto y largo plazo es más complejo. Es por esto que no es sorprendente que las decisiones con respecto al precio creen importantes tensiones entre el área de ventas y el área de marketing y por ende entre marketing y finanzas.

Un estudio realizado en 1992 por McKinsey y Compañía resaltaba la importancia del precio (ver gráfico a continuación).



Gráfico N° 12: Variables que impactan en el cálculo de ganancias.



Fuente: Kumar, (1992), *Harvard Business Review* pág. 85.

Este estudio se basó en 2.463 empresas y mostro que en promedio, 1% de mejora en los costos fijos (esto es cerrar la planta, despidos, etc.) mejora la ganancia un 2,3%. Un incremento de 1% en el volumen de ventas sin otro cambio en los otros elementos, como precio, mejora la ganancia un 3,3%. Una mejora en los costos variables (esto es materiales o mano de obra más barata) mejora la ganancia un 7,8%. Sin embargo, el impacto más grande es el proveniente de los cambios de precios. Un incremento del 1% en el precio sin ningún cambio en el volumen, incrementa la ganancia un 11,1%. Convirtiéndolo, un 1% de reducción en precio sin ningún otro cambio en el volumen de ventas, disminuye la ganancia un 11,1%.

A este punto, es probable que se piense que el volumen de ventas no debería permanecer igual si uno ofrece descuentos en el precio. Consideremos entonces ese aspecto. Si uno ofrece 1% de descuento en el precio y el volumen permanece igual, entonces la ganancia baja 11,1%. Si el volumen se incrementa en 1% debido a este descuento en el precio, entonces la ganancia se incrementa en 3,3%. Es fácil ver que el volumen tiene que incrementarse 3,36% (o 11,1 dividido 3,3) para que este descuento en el precio llegue al punto de inflexión o break even. En otras palabras, una reducción del precio en 1% debe generar un aumento en el volumen de 3,36% para que el descuento sea rentable. En términos económicos, este porcentaje de incremento de 3,36 es llamado la elasticidad precio. Algunos estudios muestran que a lo largo de varios productos e industrias, la elasticidad precio promedio es dos según Kumar (1992).

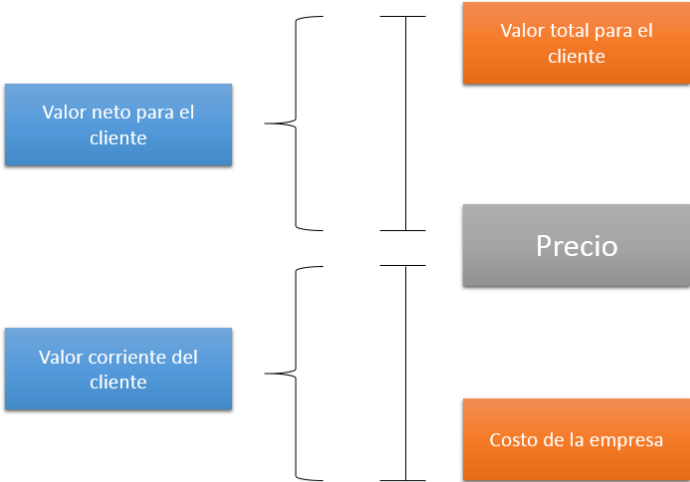
En otras palabras, para la mayoría de los productos y servicios, no es recomendado recortar los precios.

Hasta ahora, hemos considerado solamente el impacto del precio en el corto plazo. Los efectos en el largo plazo de los descuentos en el precio son aún peores. Estudios actuales han confirmado lo que los gerentes intuían, que los descuentos frecuentes pueden erosionar el valor marcario, reducir la fidelidad de los clientes e incrementar la sensibilidad de los clientes a los cambios de precio. Más allá de esto, mientras que antes con un 10% de descuento se podía inducir al cliente, si se desea tener la misma reacción se deberá aplicar la próxima vez un descuento mucho

mayor. Simplificándolo, en vez de un recorte directo de precio mejores estrategias (esto es, discriminación de precios, armado de paquetes, precios no lineares) pueden y deberían ser implementadas.

En resumen, si bien descuentos en el precio son una herramienta tentadora para adquirir clientes, tienen un impacto negativo en el margen y la rentabilidad total de la organización. Descripto de otra manera, precios bajos proveen de mayor valor para el cliente pero disminuyen el valor del cliente para la organización. Esto se ilustra en el próximo gráfico.

Gráfico N° 13: Impactos del precio para la organización y el cliente.



Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.

La estrategia de precio óptima involucra un balance delicado entre los dos lados del valor del cliente. En general, la mayoría de las acciones de marketing involucran trade-offs. Por ejemplo, la publicidad puede incrementar la tasa de adquisición de clientes pero al mismo tiempo incrementa los costos de adquisición. Antes de diseñar y ofertar un programa de marketing específico, es esencial entender estos trade-offs. La siguiente tabla representa una plantilla para determinar el posible impacto de las acciones de marketing en varios componentes del VVC.

Tabla N° 6: Impacto de las acciones de marketing en el VVC.

Acciones de Marketing	Adquisición	Impacto en:		
		Margen	Retención	Costos Fijos
Precio	-	+	-	0
Plaza:				
Ventas directas	+	+	+	+
Expansión de Canal	+	0	+	+
Publicidad	+	+	+	+
Calidad del Producto	+	-	+	+
Servicio	+	-	+	+

Fuente: elaboración con datos de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.

La clave para la empresa es diseñar una tabla similar y considerar el impacto de sus acciones. Esto fuerza consideración explícita del impacto de, por ejemplo una campaña publicitaria en términos de cantidad de clientes adquiridos y su efecto en la tasa de retención. Estos sirven para luego proveer métricas útiles para evaluar la efectividad de la campaña. Además ellos desestimulan el uso de las reglas arbitrarias como por ejemplo “si incrementamos los gastos en publicidad un 20% esto va a impulsar las ventas un 10%”, estas reglas suelen ser suposiciones con poco fundamento.

## **10. COMO MANEJAR LOS PUNTOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE**

Los elementos del marketing mix (las 4P) han surgido de un marketing tradicional basado en productos y del sistema de gestión de marcas empujado por empresas de bienes de consumo masivo. A medida que nos movemos desde una economía fabril basada en los productos hacia una economía de servicios, la orientación de las 4P es incompleta. Por ejemplo, mientras que Procter & Gamble puede garantizar la calidad de su café con controles dentro de su fábrica, es complicado para el Citibank desde su casa matriz mantener la calidad de sus servicios a lo largo de todas sus oficinas.

Este reconocimiento ha desembocado según Bejou, D., (2010) en un creciente interés en entender y gestionar la experiencia del cliente. El valor no viene solamente de las características funcionales del futuro, igual de importantes son las emociones, auto expresiones y beneficios de experiencias que ocurren en cada punto de contacto con el cliente. La interfaz con el cliente es el dinámico, intercambio interactivo de información y servicio que ocurre entre el cliente y la compañía, más allá de que sea en persona, por teléfono u online. Este tipo de intercambio dinámico e interactivo ocurre por ejemplo cuando un cliente usa un cajero automático en un banco, cuando él o ella hacen el check-in en una mesa de entrada de un hotel, cuando un cliente retorna un ítem en una tienda o durante una sesión de chat por internet. El layout de la tienda, saludadores y ayudantes especialistas hacen que la experiencia en la empresa de construcción y decoración Lowes sea mejor y potencie así su VVC. Starbucks ha construido un negocio muy exitoso basado en imagen y diseño de tienda sin inversiones significantes en publicidad. Para generar una experiencia positiva para el cliente, es crucial que todos los aspectos de la interfaz del cliente (esto es, tiendas, páginas web, call centers, el packaging) sean integrados y provean una única y consistente visión para el cliente.

La interfaz del cliente y sus aspectos de servicios tienen un impacto mayor en la retención del cliente porque la calidad de los intercambios e interacciones en la interfaz determina si los clientes están satisfechos con la relación con la compañía y si ellos comprarán otra vez ahí. Si una compañía tiene una interfaz fácil, informativa, conveniente y placentera para sus clientes, la probabilidad de repetir transacciones se ve incrementada. El éxito de Amazon.com es, en un alto grado, el resultado de una interfaz así de atractiva.

## **11. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN**

Desde que American Airlines introdujo el programa de volador frecuente en 1980, los programas de lealtad se han vuelto omnipresentes en casi todas las industrias. En los Estados Unidos, 70% de todos los hogares, tienen por lo menos una tarjeta de fidelidad de algún supermercado, en Países Bajos este número es casi 80%. Como mencionan Gupta y Lehmann (2005), el interés en los programas de fidelización ha incrementado a lo largo del tiempo, ya que son usados por las compañías para desarrollar relaciones, estimular productos o usos de servicios y retener de clientes.

A pesar de su permanencia y presencia de estos programas, su efectividad está lejos de ser clara. Algunos estudios descubrieron que los programas de fidelización incrementan la retención de clientes, otros no encontraron impacto en retención pero si mejoraron el Share of Wallet; e incluso otros no encontraron diferencias entre clientes adheridos y no adheridos a los programas. Algunos discuten que si el programa de fidelización es exitoso, es probable que invoque un programa similar en la competencia que incrementara los costos totales de toda esa industria. Algunos de esos programas, especialmente los de las aerolíneas, han tenido tanto impacto en los clientes que hasta algunos se desvían de sus caminos para obtener puntos o millas. Por un lado, esto es un testimonio del valor que estos programas tienen para los clientes y la razón por la cual estos pueden determinarse exitosos, pero su siempre creciente costo ha hecho que varias compañías cambien la estructura de estos programas. Las aerolíneas Continental y Delta ahora recompensan a los clientes no solo por las millas recorridas sino también por el tipo de ticket adquirido (esto es, con descuento o de precio regular). American Express y Diners Club les cobran a sus clientes cuando canjean sus puntos por vuelos. Hertz también cobra a sus clientes cuando ellos van a usar millas aéreas como canje por alquiler de autos.

El éxito de los programas de fidelización es dependiente de su estructura y diseño. Programas aparentemente muy similares tienen respuestas muy diferentes debido a cambios leves en su diseño. Por ejemplo, mientras que TGI Fridays (cadena estadounidense de comidas casuales) con su programa de Viernes Frecuente, registró varios millones de clientes a una tasa de 300.000 nuevos miembros por semana mientras que el programa de Chilis (cadena de restaurantes estadounidenses) fue discontinuado por poca participación durante el mismo periodo. ¿Cómo deben ser diseñados los programas de fidelización? ¿Qué sería mejor premio Dinero en efectivo o merchandising? ¿Se debe premiar con lujos o en base a la necesidad? ¿El sistema de incentivos debería ser probabilístico (si uno compra una cierta cantidad, uno tiene la posibilidad de ganar premios mejores) o determinístico (un premio garantizado cuando se cumple con los requisitos del programa)? ¿Es mejor ofrecer los productos de la propia empresa como recompensa o abastecer con variedad al cliente y ofrecerle diferentes productos (esto es de otras empresas aliadas)? Las investigaciones recientes proveen de una guía para tratar estas preguntas.

Mientras muchas compañías han defendido sagazmente el efectivo como la mejor recompensa promocional (por ejemplo Cybergold, iGain y los premios de Discover Card Cashback), otros han enfatizado las recompensas en merchandising (como por ejemplo MyPoints y American Express Rewards). Actualmente los estudios sugieren que productos y servicios (particularmente lujos hedónicos) pueden servir como mejores incentivos y son menos costosos que el efectivo. En otras palabras, si bien el dinero en efectivo tiene la ventaja de ser universalmente deseado, los premios en especie como los lujos pueden ser vistos como más dignos de aspiración y tiene un valor percibido mayor del que actualmente le cuesta al sponsor. Los miembros pueden trabajar duro para adquirir estos incentivos ya que el programa les provee de la justificación fácil y la libertad de culpa que hacen que ese tipo de bienes se consuman menos en la vida diaria. Los programas de fidelización que solo dependían del efectivo han ido diversificando sus ofertas (esto es, la tarjeta de Discover ahora ofrece canjear millas de viajero frecuente y varios productos y servicios) o dejaron de existir (caso de Cybergold y iGain).

Con respecto a si las recompensas deben ser lujos o necesidades, en general, el lujo tiende a dar mejores resultados, los programas de fidelización están vistos como ganancias inesperadas que permiten a los clientes complacerse en actividades que son difíciles de justificar de otra manera. Es interesante destacar que mientras más grande el esfuerzo requerido por los clientes para calificar para una recompensa determinada, mayor es su preferencia por una recompensa lujosa. Esto sugiere que la mezcla de premios debe cambiar a medida que el nivel de esfuerzo se incrementa (esto es,

recompensas más utilitarias en los niveles inferiores de premios y recompensas más hedónicas en los niveles superiores).

¿Deberían ser las recompensas probabilísticas o determinísticas? En general, los clientes prefieren pequeñas recompensas con seguridad a grandes recompensas de poca probabilidad. La industria suele seguir estas sugerencias. Varias compañías se están pasando de recompensas puramente probabilísticas hacia una combinación de recompensas seguras e inseguras. El portal de internet iWon, famoso por su uso de sorteos, se considera como un incentivo para navegar por internet, ha extendido su programa recientemente ofreciendo además puntos que son canjeables por recompensas concretas. Otro ejemplo de un programa exitoso que combina incentivos probabilistas y deterministas es el juego Monopoly de McDonalds, los clientes que compran comida tienen una posibilidad de ganar premios participando en un sorteo y además coleccionar estampillas del juego que pueden ser intercambiados por recompensas seguras.

Con respecto al tipo de producto a ofrecer (si es de la empresa misma o de alguna alianza estratégica, asociado, etc.), no hay consenso y se debate continuamente. Por ejemplo, mientras muchos programas de lealtad en el mercado ofrecen los productos de la propia firma como recompensa, también hay numerosos programas que recompensan con bienes que difieren considerablemente con el consumo promocionado (por ejemplo, Kelloggs ofrece 1.000 millas de viajero frecuente con la compra de diez cajas de cereales). Investigaciones recientes (Kumar, 2006) también muestran que los beneficios que son consistentes con el esfuerzo (por ejemplo poseer los productos de la empresa como recompensa) ajusta mejor las preferencias del consumidor. Este resultado es consistente con la debilidad de los programas de fidelización de los hoteles al principio de los años 90 cuando los hoteles dependían fuertemente de las millas de viajero frecuente de los clientes. En contraste está el énfasis reciente de los hoteles para promover estadias gratuitas es citado por muchos como un impulsor de su éxito actual.

En resumen, si están diseñados de manera correcta, los programas de fidelización sirven para atraer nuevos clientes, fomentar a los clientes actuales a comprar frecuentemente e impedir que los clientes actuales se vayan a la competencia.

## **12. MARKETING CON BASE DE DATOS**

Los avances en la computación y la creciente sofisticación en el modelado han hecho posible aprovechar el poder que brindan las bases de datos de clientes. Muchas compañías según Gupta y Lehmann (2005) han descubierto que los datos de los clientes que usan diariamente para mandar facturas y productos (por ejemplo, teléfono, nro. de tarjeta de crédito y revistas) puede ser de hecho una gran fuente de conocimiento para el diseño de programas de marketing efectivos. Esta información puede ser utilizada para adquirir clientes y retener clientes así como también para ventas cruzadas.

Compañías en varias industrias, como tarjetas de crédito, catálogos y revistas, usan mails directos como una herramienta para captar clientes nuevos. Mientras que el costo del mail directo para cada cliente potencial es bajo, también es la respuesta de los mismos, la cual oscila entre 1 y 2 %. Estas tasas de respuesta tan bajas hacen que el costo de adquisición del cliente sea relativamente alto. Además, las economías de la mayoría de estos programas está plasmada de tal manera que un cambio mínimo en la tasa de respuesta puede ambos fundir o llevar a la empresa al éxito. Si consideramos el caso de Calyx y Corolla que comenzó su negocio en el año 1988, es una compañía

que vendía flores a través de mails directos. Incluso antes de que el internet se difundiera por todo el mundo, Calyx y Corolla decidieron saltar varios intermediarios del canal de distribución para darle flores frescas directamente desde los cultivadores hacia los clientes. Para adquirir clientes, uso un programa de mail directo donde los clientes actuales y los potenciales recibirían varios catálogos por año. El costo de cada catalogo era de U\$S 0,40 aproximadamente y el margen por orden era de U\$S 22,00. La respuesta de los clientes era de alrededor de 1-2%. Con una tasa de respuesta del 1%, y el costo de orden unitario es de U\$S 40,00, que es significativamente mayor al margen. El programa es solamente rentable si la tasa de respuesta es de aproximadamente 2% o superior. Cuando una compañía está tratando con millones de clientes y varios millones de piezas de mail directo, esta diferencia puede ser fundamental. En otras palabras, aparentemente cambios pequeños en la tasa de respuesta pueden tener un impacto grande en la rentabilidad del programa.

Los programas de marketing con base de datos pueden ayudar a mejorar las tasa de respuesta a través de apuntar a los clientes apropiados. Estos programas generalmente utilizan o modelos estadísticos (ejemplo modelos logit o de árbol) o métodos de puntaje (como el RFM, resonancia frecuencia y valor monetario).

Las bases de datos son también útiles para propósitos de ventas cruzadas. Basándose en el comportamiento de las compras de libros pasadas de sus clientes, Amazon puede proveer a sus clientes con recomendaciones para otros libros así como también productos relacionados como lo son CDs y DVDs. Estos sistemas de recomendación están basados en métodos, como por ejemplo el filtro colaborativo, que usa la colección de datos de todos los clientes para evaluar cuan similares son los intereses de cada cliente en comparación con los de la base de datos. Si una persona ha comprado los mismos diez libros que el cliente A, entonces el libro número once que compre A podría ser de interés de la persona. Un montón de otros modelos estadísticos, han sido desarrollados para proyectar cuales podrían ser los siguientes productos que se le podrían vender al cliente. Los bancos también han aplicado este concepto de “marketing de ciclo de vida”, que sugiere que las necesidades bancarias de los clientes cambian de manera previsible a lo largo de su vida. Un buen entendimiento de estas necesidades futuras ayuda al banco a ofrecer el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado.

La información sobre clientes es una poderosa herramienta para la retención de clientes. En vez de esperar a un cliente para cancelar un servicio de suscripción telefónica o de revistas (en un ambiente no contractual como Amazon, el cliente ni siquiera llama para terminar la relación con la firma), las compañías pueden diseñar programas para la intervención proactiva. Por ejemplo, si el uso del celular de un cliente declina a medida que pasa el tiempo, puede llegar a ser en breve un cliente perdido. Usar las bases de datos sobre los clientes junto a modelos estadísticos como son los modelos de supervivencia o peligro, las empresas pueden anticipar la pérdida de clientes, lo que ayuda a las compañías a diseñar programas de incentivo apropiados para retener clientes.

Finalmente, es importante reconocer el poder de la experimentación. Si uno nunca cambia el plan de mails para los catálogos, uno nunca va a saber si otro plan va a terminar en mejores resultados. La experimentación es incluso más fácil para compañías que tienen millones de clientes, ya que ellas pueden crear grupos de clientes usando muestras aleatorias cosa de que cada grupo reciba una oferta distinta. Muchas firmas están empezando a ver el poder de los experimentos. Una de esas empresas es Harrahs Entertainment Inc., la cual envía diferentes ofertas promocionales a diferentes clientes, aprende de sus respuestas y luego ajusta sus futuros programas de marketing.

## **CAPÍTULO III – CONSIDERACIONES EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE VVC**

### **1. VVC Y SU IMPACTO ORGANIZACIONAL**

El valor del cliente es más que un concepto, herramienta o métrica; se trata de una forma de pensar. Su implementación requiere un cambio de cultura en la organización y debe ser acompañado por cambios apropiados en la estructura organizacional y el sistema de incentivos. Se pretende resaltar los 5 cambios organizacionales fundamentales para que las estrategias basadas en el VVC funcionen. Luego se pasara a describir las prioridades que deben tener en cuenta los que toman las decisiones que van desde CEOs y CFOs hasta los gerentes de producto y los ejecutivos de marketing e investigación de mercados, todo esto tomando en cuenta el punto de vista planteado por Gupta y Lehmann (2005).

Estructura organizacional: hace casi 100 años, las compañías que vendían al consumidor masivo bienes empaquetados, introdujeron el concepto de marca o management de producto como un sistema organizacional nuevo e innovador para manejar las marcas. En este sistema, el gerente de marca es el protector de la marca, un activo importante para la empresa y este maneja todas las actividades que incumben a la marca. El gerente de marca tiene la responsabilidad de las ganancias y pérdidas de la marca e interactúa con otras personas provenientes de agencias publicitarias, producción, investigación y desarrollo y la fuerza de ventas. Este sistema ha funcionado bien y es ampliamente usado. Por mucho tiempo pocos lo han desafiado.

Focalizarse en el cliente requiere un cambio dramático en esta estructura organizacional. Consideremos el caso de un banco. Un sistema de gestión de producto, que es de uso común para varios bancos, sugiere que el banco tiene que organizar sus actividades alrededor de los productos. Hacer esto significa diferentes gerentes o departamentos a cargo de diferentes productos como por ejemplo manejo de cheques, cajas de ahorro, tarjetas de crédito, hipotecas e inversiones. Mientras que cada gerente está tratando de maximizar su propia rentabilidad, esta estructura no facilita la transferencia de información sobre los clientes a lo largo de los productos. En algunos casos, de hecho, hasta podría haber un conflicto entre departamentos. Por ejemplo, un cliente que tiene un saldo alto en su caja de ahorro puede ser muy rentable para el gerente de las cajas de ahorro. Sin embargo, un cliente con un saldo muy alto en la caja de ahorro puede ser indicador de que el cliente es el blanco principal para otras inversiones. Lo que puede ser bueno para el departamento de inversiones y el banco puede llegar a significar algo malo para el departamento de ahorro. Conflictos similares surgen cuando un cliente está listo para pasar de un producto (ejemplo Toyota) hacia otro (ejemplo Lexus). Mientras esas actualizaciones generan ganancias para la firma, crean una tensión inherente entre los gerentes competidores de los dos productos.

La figura siguiente muestra como la administración de producto y la administración de clientes difieren el uno del otro. Enfocándose en un producto por vez, el sistema de gerenciamiento o administración por producto mira a las “columnas” del gráfico. En contraste, el sistema de gerenciamiento o administración por cliente mira todas las compras de un cliente a lo largo de varios productos de la empresa. En otras palabras, mira a las filas del gráfico.

Tabla N° 7: Sistemas de gestión por producto y por cliente

		Administración por Producto								
		Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	...	Producto J	
Administración por Cliente	Cliente 1									
	Cliente 2									
	Cliente 3									
	Cliente 4									
	Cliente 5									
	Cliente 6									
	Cliente 7									
	Cliente 8									
	Cliente 9									
	Cliente 10									
	Cliente 11									
	...									
Cliente N										

*Las entradas en cada celda pueden ser el VVC, Rentabilidad, Ganancias, etc.*

Fuente: modificado de Bejou, D., (2006), "Customer Lifetime Value", Routledge.

¿Importa si la organización ve sus clientes por columna o por fila? Si. De hecho, puede tener un impacto significativo. La administración por cliente provee el panorama completo del cliente a lo largo de los productos mientras que la mirada de la administración por producto ve de a un producto por vez plasmando así la realidad parcial. Es por esto que el sistema de administración por producto no trabaja en el óptimo debido a por lo menos dos razones. Primero, cada gerente de producto sabe si un cliente compra o no compra su producto pero no sabe el porcentaje que representa para la empresa en su totalidad. Esto se determina con la herramienta del share of wallet previamente descrita. Esta falta de información puede desembocar en varios problemas potenciales. La organización pierde posibilidades de ventas cruzadas. Debido al alto costo de adquirir clientes, estas oportunidades de ventas cruzadas son críticas para mejorar la rentabilidad por cliente. Además los mejores clientes para cada producto pueden no llegar a ser los mejores clientes de la empresa en su totalidad. Consideremos una empresa de solamente dos productos con tres clientes. El cliente A deja una ganancia de \$ 100,00 para el Producto 1 y no compra el Producto 2, el cliente B deja una ganancia de \$ 100,00 y no compra el producto y el cliente C deja una ganancia de \$ 75,00 para los Productos 1 y 2. En este simple escenario, cada gerente de marca consideraría que el cliente C tiene el menor valor y por ende invertirían menos recursos en él. Sin embargo el cliente C es el cliente más rentable para la empresa. Como se comentó previamente, los clientes que compran múltiples productos de la misma empresa es probable que tengan una tasa de retención mayor y por ende una rentabilidad mayor a largo plazo. Esto sugiere que una política de precios que no es óptima para cada producto puede ser muy rentable desde el punto de vista de la empresa en su totalidad, porque puede inducir a un cliente a comprar múltiples productos y/o desembocar en mayores tasas de retención.

El segundo gran problema que tiene el sistema de administración por producto es que puede crear conflictos inherentes a través de los gerentes de producto y departamentos. En el ejemplo anterior, el gerente de ahorro no tiene ningún incentivo para comunicar la información sobre su cliente rentable al departamento de hipotecas. Similar, el gerente de Toyota le gustaría seguir teniendo al cliente rentable para maximizar las ganancias de la marca Toyota en vez de pasar el cliente al gerente de Lexus. En otras palabras, incluso si la organización construye un sofisticado



sistema de organización que prevea una visión completa de cada cliente, es poco probable que, el sistema de administración por producto y el conflicto inherente que crea a lo largo de los productos, coseche los beneficios de una estrategia basada en los clientes que maximice las ganancias de la empresa en el largo plazo.

## **2. EL CASO DE L.L. BEAN**

L.L. Bean fue fundada por Leon Leonwood Bean en 1912, Freeport, en el estado de Maine. Él decidió construir un calzado mejor después de que se le mojaron los pies en una excursión de caza. Para hacer esto él creó el calzado de caza tipo Maine con cuero arriba y goma abajo. Desafortunadamente 90 de las 100 botas del primer lote se desarmaron y fueron devueltas por los clientes. Bean cumplió su promesa de garantía de satisfacción de clientes del 100% y reparó todas las botas. Desde ahí, según la reseña de Gupta y Lehmann (2005), la compañía ha vivido con su regla de oro de satisfacción del cliente completa. Bean mantuvo activo control de la compañía hasta su muerte en 1967. Las ventas en ese año fueron de U\$S 5 millones.

En 1967, el nieto de Bean, Leon Gorman, tomó el control de la compañía y permaneció fiel a los valores que predicaba su abuelo sobre alta calidad de productos y servicio al cliente superior. Sus esfuerzos terminaron en 3 décadas de un crecimiento anual del 20%. En 1995, las ventas alcanzaron U\$S 1 billón. Sin embargo en 1996 y 1997 el crecimiento bajó al 2% por año. La compañía pagó a una consultora para que analizara el negocio y desarrollara una estrategia de crecimiento para el futuro. El resultado principal de esta iniciativa fue la reorganización de la compañía.

En 1999, basado en las sugerencias de la consultora, L.L. Bean formó una nueva estructura organizacional con siete unidades estratégicas de negocios sobre productos para mujeres, hombres, niños, etc. Cuando emergió internet, manejar varios canales de distribución también cobró importancia. Por lo tanto la responsabilidad de ganancia/perdida era gestionada por la nueva "marca" y la estructura del canal. La compañía también comenzó a focalizarse en maximizar el valor de las relaciones existentes con clientes para mejorar la fidelización y reducir los costos de adquisición de clientes.

La nueva estructura de marca y el foco en la fidelización del cliente, resultó en restaurar las tasas de crecimiento. Para los mejores clientes, la demanda por compra incrementó un 32% en los próximos años. Sin embargo esta nueva estructura y foco llevó también hacia unas consecuencias no intencionadas. Adquirir nuevos clientes se convirtió en poco eficiente para todas las unidades estratégicas de negocios porque el costo de adquirir un nuevo cliente sería "cargado" a la marca o la unidad estratégica correspondiente aun cuando eso beneficia a la organización (o sea a todas las marcas). Consecuentemente, había una reducción significativa en la tasa de adquisición. Cuando comenzaron a escasear las compras, las unidades estratégicas de negocios ponían un énfasis aún mayor en estrujar más los clientes existentes. Muy pronto, los mejores clientes empezaron a recibir más de 100 catálogos por año. Para estos clientes, los catálogos y las ofertas de productos empezaron a verse viejas y anticuadas. Esto impulsó a la compañía a expandir su línea de productos a un costo significativo.

Desinversión en adquisición de clientes y una dramática reducción en las ventas llevó a L. L. Bean a reexaminar su estructura organizacional. En 2002, abandonó la estructura por unidades estratégicas de negocios (o marcas) y formó una organización multicanal así la organización podía

tener una visión completa y holística de todos sus clientes. De acuerdo a Fran Philip, oficial en jefe de merchandising de L. L. Bean:

“En la estructura con unidades estratégicas de negocios e incluso la estructura anterior a esa teníamos como tribus combatientes entre sección hombres, mujeres y niños y entre productos y servicios ambos sobre la asignación de recursos y paginas en el catálogo. Nosotros solíamos pensar que todos deberían tener su turno para tener su catálogo de especialidades mensual. También hay un ítem seleccionado que es promocionado en la página web cada semana. Nosotros solo los hacíamos rotar a través de cada unidad estratégica así todos tenían su oportunidad. Nosotros mismos éramos potenciadores de nuestra propia muerte.”

Desde la reorganización, L. L. Bean ha experimentado un incremento sustancial en sus ventas con el crecimiento de 15% en 2002 y 31% en 2003. Además para el año fiscal 2003, la compañía cerro con la mayor demanda inicial y ventas netas en la historia de la compañía y también mejoro su rentabilidad total. Reflejándose en el éxito reciente de L. L. Bean, Steve Fuller, vicepresidente de marketing corporativo, remarco:

“El modelo organizacional de L. L. Beans sobre marcas/submarcas estaba en directo conflicto con el trato de clientes óptimo. Creaba competencia interna entre marcas y no permitía ver al cliente en su totalidad.”

### **3. SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Una nueva estructura organizacional debe ser acompañada de un sistema de incentivos apropiado para premiar los empleados. Este sistema de incentivos debe tener según Gupta y Lehmann (2005) por lo menos 2 objetivos.

Primero, el sistema debería ser diseñado para evitar conflictos entre los productos, como por ejemplo aquellos entre los gerentes de Toyota y Lexus. Esto solo puede ser logrado si el objetivo de cada gerente no es maximizar las ganancias de la marca sino maximizar las ganancias por cliente. En otras palabras, este sistema de incentivos requiere un cambio en los KPI (Key Performance Indicators) o métricas de evaluación de rendimiento. Adicionalmente requiere un mecanismo para fomentar y premiar el compartir la información así como también la coordinación a lo largo de productos y departamentos.

Segundo, a medida que cambian las métricas de rendimiento de marca hacia rendimiento de clientes, el sistema de incentivos debería reconocer y premiar los elementos clave que promueven la rentabilidad de clientes. Por ejemplo, como se vio anteriormente, la retención de clientes tiene el impacto más grande en la rentabilidad del cliente. Y aun así la mayoría de las compañías premian a su fuerza de ventas en base a sus ganancias totales o por la adquisición de clientes nuevos. El foco en ganancias falla en captar los elementos del costo. El costo puede ser sustancialmente diferente para cada tipo de cliente, especialmente entre nuevos y viejos, es por esto que recompensar por volumen de ventas o ganancias puede no ser lo más rentable para la firma.

De manera similar, focalizarse en adquisición de clientes ignora el hecho que la retención de clientes tiene el impacto mayor en la rentabilidad. En algunos casos, este foco en adquisición puede desembocar en un comportamiento perverso de las fuerzas de venta. Por ejemplo, es común en la industria de los seguros que se usen brokers independientes que son compensados en base a las nuevas cuentas adquiridas. El modelo de negocio de esta industria funciona de tal manera que la

compañía incurre en pérdidas en los primeros años ya que en los primeros años los brokers obtienen comisiones. La firma se beneficia después de cuatro o cinco años de la permanencia de los clientes, las compañías pierden dinero con cada nueva cuenta. Sin embargo, los incentivos de los brokers, no son compatibles con los objetivos de las firmas. Como ellos son compensados por obtener nuevas cuentas, la retención de clientes no es crucial para ellos. De hecho, un bróker inteligente se beneficiara si el obtiene una nueva cuenta, le dice que después de unos años se vaya, luego lo vuelva a adquirir. Mientras este comportamiento es altamente rentable para el bróker, es desastroso para la compañía.

#### **4. SELECCIÓN DE EMPLEADOS Y ENTRENAMIENTO**

Sistemas de incentivos pueden cambiar el comportamiento del empleado para hacerlo compatible con los objetivos de la firma. Sin embargo, esto debe ser acompañado de un entrenamiento apropiado. Este entrenamiento debería comprender por lo menos dos aspectos.

Cuando la empresa se mueve de un sistema de administración por producto hacia uno por cliente, va requiriendo un set de habilidades muy distintas para los empleados. Según sostienen Gupta y Lehmann (2005), mientras que una orientación al producto requiere un empleado o gerente que sea un experto en ese producto solamente, la orientación hacia el cliente requiere que los empleados sepan sobre múltiples productos y entiendan las necesidades de los clientes más que las características de los productos. Esto significa que un empleado de banco debería saber bastante sobre cada actividad de un banco, esto sería cajas de ahorros y cheques, inversiones e hipotecas. Esta ampliación de conocimiento del empleado requiere habilidades y entrenamiento. Orientación hacia el cliente significa prácticamente que los empleados “poseen” un cliente y por ende los problemas de ellos también. Cuando un cliente se queja sobre un problema en el Ritz-Carlton, un empleado no responde diciendo “Esa no es mi área”. En vez de esto se supone que es el trabajo de cada empleado encontrar la persona correcta en la organización para que resuelva el problema. Este cambio cultural requiere además entrenamiento y una estructura apropiada para soportar ese comportamiento.

Un segundo aspecto del entrenamiento de empleados radica en el entrenamiento de empleados que tienen contacto con los clientes. Ellos son por ejemplo los cajeros de los bancos, el personal de la caja registradora en las tiendas departamentales, azafatas en las aerolíneas y personal de call centers de las compañías de tarjetas de crédito. Estos son los representantes de la empresa que toman contacto directo con los clientes. Como ellos se comportan e interactúan con los clientes tiene un impacto significativo en la satisfacción al cliente y la retención. Dicho de otra manera, no es el comportamiento ni la conducta del CEO o de la gerencia general la que determina como ven los clientes a la organización. Y aun así la mayoría de los empleados que tienen contacto directo con los clientes están mal pagos, escasamente entrenados y a menudo muy poco motivados. De hecho, es común que se contraten trabajadores temporarios y hacer outsourcing de estos puestos con el deseo de reducir costos. Estas personas contratadas no poseen ni del entrenamiento ni de las habilidades ni siquiera del incentivo para manejar los clientes efectivamente. Si una empresa no le presta atención al entrenamiento y los incentivos de los empleados de contacto directo con el cliente, incluso las estrategias mejor diseñadas y orientadas hacia el cliente pueden llegar a fracasar.

## 5. COSTEO BASADO EN EL CLIENTE

La mayoría de las empresas siguen un abordaje contable que trata varios elementos del costo como flete, envío, despacho y costo de ventas como un ítem de una sola línea. Incluso cuando las empresas se rigen por el costeo basado en actividades, estos costos se asignan a cada línea de productos, consistente con el sistema de administración por producto. Sin embargo, el foco en la rentabilidad por cliente requiere que la organización se mueva a un costeo basado en el consumidor, donde los costos se asignan a clientes individuales. Sin ese tipo de asignación, es difícil determinar la rentabilidad de cada cliente y por lo tanto diseñar estrategias eficientes para clientes. ¿Es conveniente para la compañía realizar el arduo trabajo de asignar costos para cada cliente? A continuación se mostrarán dos ejemplos presentados por Gupta y Lehmann (2005) que resaltan las grandes recompensas de hacerlo.

Muchos gerentes tratan con productos relativamente no diferenciables o commodities. Estos incluyen productos como son los de las industrias del acero, vidrio, químicos y papel. El bajo grado de diferenciación inherentemente termina en presiones significantes en el precio. Clientes, así como también la propia fuerza de venta, claman para obtener el menor precio posible para hacer la venta. Una reducción en el precio de una compañía típicamente deriva en una reacción similar en sus competidores y esta guerra de precios puede llevar a una industria completa hacia una espiral hacia abajo desastrosa. Los gerentes por lo general no saben qué hacer en esas situaciones.

Cuando se examinan esas situaciones, dos expertos en precios de McKinsey y Compañía encontraron que mientras los precios de comercio para muchos clientes de estas industrias eran muy similares, el precio de bolsillo o precio neto después de deducir los costos específicos al cliente como flete y descuentos eran significativamente distintos de cliente en cliente. El siguiente gráfico muestra un ejemplo de las diferencias entre varios puntos de precio para un cliente.

Gráfico N° 14: Ejemplo de precio de bolsillo o precio neto.  
(Dólares por unidad)

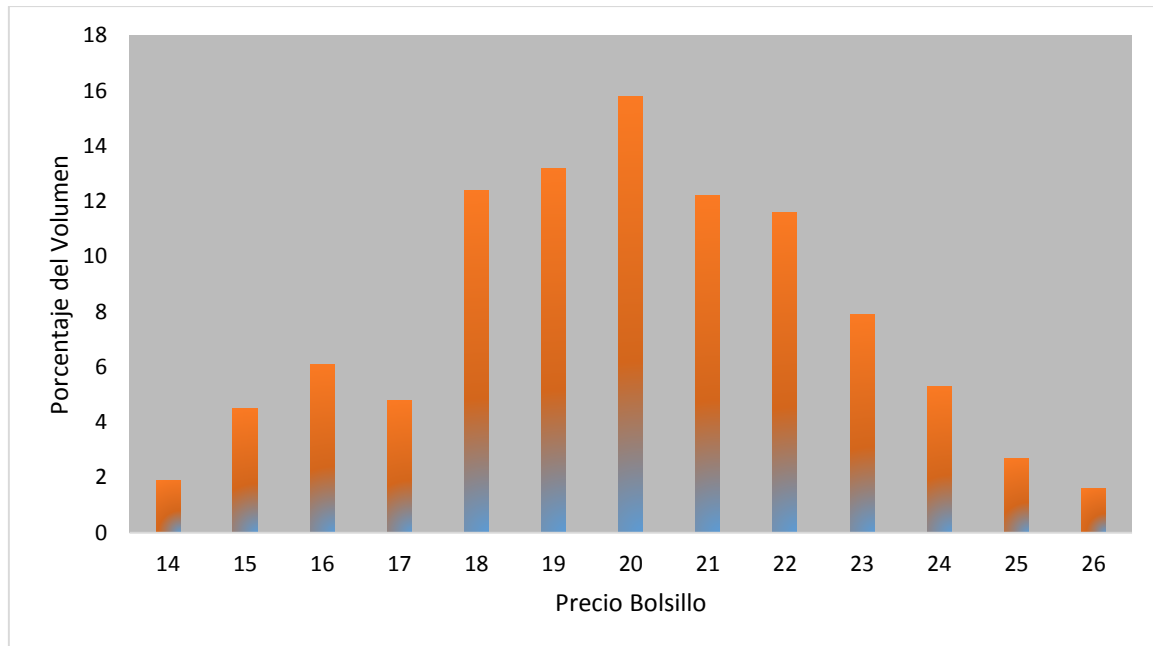


Fuente: "Harvard Business Review" Septiembre - Octubre 1992 página 86.

Estos fueron obtenidos a través de asignación de costos a cada cliente importante. Por ejemplo, flete, que típicamente se agrupa como un solo ítem, fue dividido en flete para cada cliente. De manera similar, varios descuentos, como descuentos en factura, fueron asignados a cada cliente. El precio bolsillo que la compañía recibía, era el precio que surgía después de tener en consideración todos estos costos basados en el cliente.

Un análisis similar para cada cliente mayor mostro que los precios bolsillo a lo largo de clientes varia muy dramáticamente aun cuando los clientes pagan casi idénticos precios (ver próxima gráfico).

Gráfico N° 15: Rango de los precios bolsillo a lo largo de diversos clientes.



Fuente: Gupta, *Harvard Business Review*, (1992), página 87.

Estas diferencias en los precios bolsillo o precios netos surge de asignaciones de costos que pueden diferir sustancialmente a lo largo de clientes. Por ejemplo, el flete en la industria del vidrio puede ser un elemento del costo de gran tamaño que varía significativamente de cliente en cliente. Una compañía incurre en bajos costos de flete cuando los clientes se encuentran en la vecindad de la fábrica. El estudio que realizo McKinsey descubrió que los precios bolsillo podían llegar a variar hasta un 500% en industrias orientadas a las commodities las cuales son muy competitivas en términos de precios. Sorprendentemente, a lo contrario de lo que piensan los gerentes, el tamaño de las cuentas de clientes no tenía relación con el precio neto pagado por el cliente. En otras palabras, los clientes más grandes no necesariamente obtenían los mejores precios o descuentos.

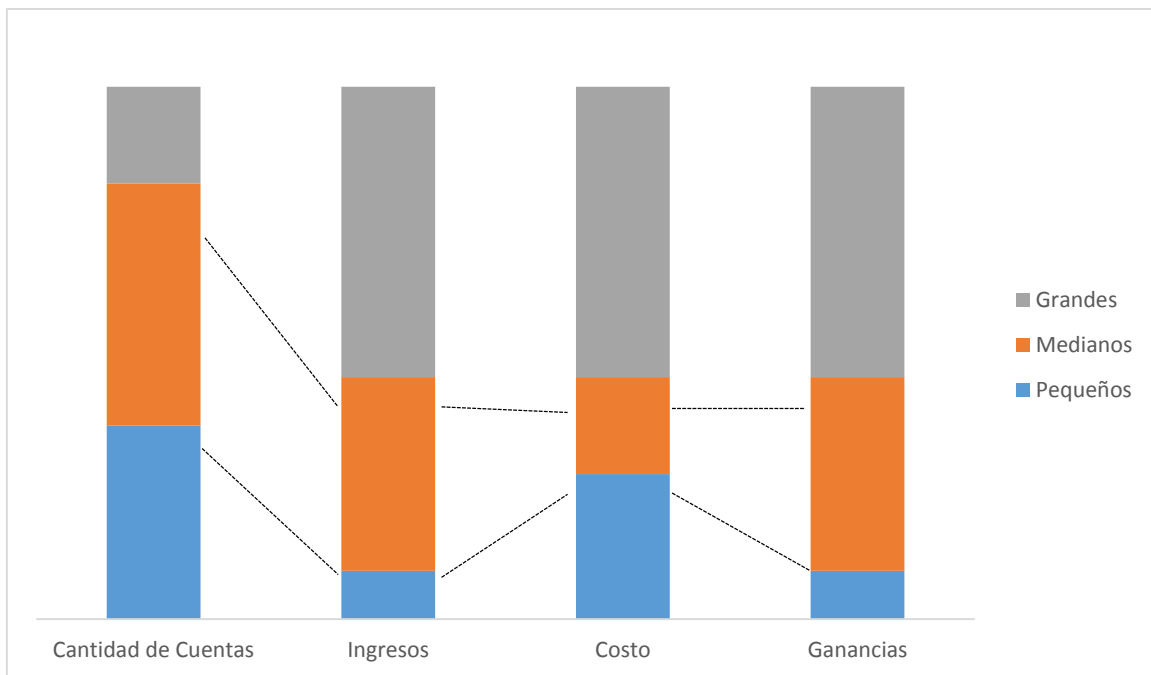
La pregunta obvia es porque algunos clientes pagan precios bolsillos mayores que los otros en esta industria altamente competitiva. El estudio de McKinsey encontró que algunos clientes iban derivando valor del producto de donde incluso la compañía no estaba enterada. Estos valores se trasladaban en mayores precios netos. Esto llevo a la compañía a resaltar los beneficios clave del producto a otros consumidores e incluso diseñar nuevos productos y servicios con mejores precios y márgenes.

En contraste, algunos clientes estaban pagando un precio neto significativamente menor al del promedio. El estudio revelo que algunos clientes viejos pero de cuentas no tan grandes habían descubierto maneras de obtener múltiples descuentos de varios departamentos de la compañía. En estos casos, los clientes reconocieron los silos a lo largo de varios departamentos de sus proveedores

y tomaron ventaja de ello. Una vez que la compañía se dio cuenta de esto, movilizó a la fuerza de ventas para que mantuviera los precios de esas cuentas bajo control. El efecto neto de todo esto fue que el precio bolsillo promedio en estas situaciones se incrementara de 1 a 3 %. Estas pequeñas diferencias en precios pueden derivar en incrementos sustanciales de las ganancias. Anteriormente se mencionó que en promedio, una mejora del 1% en el precio puede llegar a casi un 11% de incremento en rentabilidad. Es por esto, que un incremento de 3% en el precio puede llevar a un 33% de mejora de la rentabilidad, lo cual no es malo en una industria altamente competitiva y todo solamente entendiendo sobre la rentabilidad por cliente haciendo el costeo basado en clientes.

Un segundo ejemplo de costeo basado en clientes y rentabilidad es en el área de gerentes de cuenta para situaciones B2B. Una compañía en estas situaciones tiene por lo general una mezcla de grandes, medianos y pequeños clientes. Es también común que haya un puñado de grandes clientes y un montón de pequeñas cuentas. Claramente, los ingresos dependen más de las grandes cuentas (lo usual es aplicar la regla del 80/20), es por esto que es un error para la compañía asignar recursos (esto es esfuerzos de ventas) igualmente a lo largo de las cuentas (ver gráfico adjunto).

Gráfico N° 16: Ganancias por tipo de cliente (representación porcentual).



Fuente: Gupta, Harvard Business Review, (1992), página 88.

Consecuentemente la mayoría de las compañías asignan esfuerzos de venta en proporción al tamaño (o ingresos en dólares) de la cuenta. Sin embargo, esto ignora el costo de servir o implícitamente asume que estos costos son proporcionales a lo largo de estas cuentas. Muchos estudios y la experiencia sugieren que esto no es necesariamente el caso. Las grandes cuentas se dan cuenta de su importancia estratégica para la firma y por esto tienden a ser más demandantes. Consecuentemente, el costo de servir a las grandes cuentas es proporcionalmente alto. El costo de servir las cuentas pequeñas es usualmente también alto ya que algunos de los costos son fijos e independientes de los ingresos bases de los clientes. Además, las cuentas pequeñas suelen estar dispersas geográficamente haciendo que sea más caro servir las. Una vez que el costo de servir cada tipo de cuenta es incorporado al cálculo, es común que se descubra que las cuentas medianas sean las más rentables y más baratas. A esta conclusión se llega solamente con la asignación apropiada de

costos para cada cliente o grupo de clientes y con ella llega también la nueva manera para la organización de hacer negocios.

La asignación de costos por cliente puede llegar a ser una tarea ardua y tediosa. Sin embargo, siguiendo la filosofía de mejor estar aproximadamente en lo cierto que precisamente en lo incorrecto, se asegura que una aproximación del costeo por clientes es por lo general suficiente para extraer la mayoría de los beneficios. Cuando la organización se haga más adpta a este método, estos procedimientos de asignación pueden ser refinados y mejorados.

## 6. NUEVAS MÉTRICAS

La métrica fundamental en una estrategia orientada hacia clientes es la rentabilidad de largo plazo o el VVC. Los impulsores del VVC, como lo son la retención, los costos de adquisición y el margen, deben ser monitoreados regularmente. Mientras que muchas compañías, por ejemplo, aquellas en telecomunicaciones inalámbricas, hacen el seguimiento de esas métricas, la gran mayoría no se dedica a ello. En lugar de eso Gupta y Lehmann (2005) afirman que esas compañías miden la satisfacción del cliente y hacen el seguimiento de la cuota de mercado o market share.

Si bien el VVC está relacionado a la satisfacción del cliente, va mucho más allá que las medidas tradicionales de satisfacción y provee de un camino tangible que conecta inversiones en clientes con retornos de ellos. Similar, la cuota de mercado puede llegar a ser una métrica que puede llevar por el mal camino ya que puede llevar a la organización a adquirir el cliente equivocado (menos rentable). La estructura de la organización y sus sistemas de incentivos deben ser diseñados para ser compatibles con esas métricas.

## 7. SOBRE LOS CAMBIOS CULTURALES NECESARIOS

La implementación efectiva de una estrategia basada en el cliente requiere de cambios culturales dentro de la organización donde los clientes se vean como activos y los gerentes entiendan los impulsores de la rentabilidad del cliente. Esto requiere cambios en todos los niveles de la organización. Se procede a explicar algunos analizados por Gupta y Lehmann (2005).

**CEO:** el apoyo de la gerencia es clave. Los Chief Executive Officers tienen que “dar un paseo” y estar en las visitas de clientes (preferentemente en persona sino también por sesiones grabadas). Es raro que estén focalizados en el cliente si no los ven nunca. Los CEOs tienen que desarrollar métricas que reflejen el valor de los clientes tales como satisfacción del cliente, perdidas de clientes y lealtad, nuevas adquisiciones, expansión, etc. deben ser monitoreados y difundidos constantemente. En las reuniones se debe prestar atención a los determinantes de la rentabilidad del cliente de largo plazo con la misma importancia que tienen los reportes de ventas y la evolución de las acciones.

**CFO:** por lo general el área de finanzas y sus Chief Financial Officers miran a marketing de reojo. Esto se debe a que varias personas en marketing tienden a hablar en términos de creatividad y métricas como consciencia de marca y atributos asociados. De hecho muchos marketineros se rehúsan a ser cuantificados por falta de métricas precisas; esto se puede solucionar con el cálculo del VVC y las otras métricas presentadas previamente. De hecho se puede pedir (en caso de necesitar mayor credibilidad) el cálculo del VVC al departamento de finanzas. El abordaje del VVC recordamos



que además sirve para las Fusiones y Adquisiciones. Esto debe ser considerado a la hora validar o/y comparar ciertas cuestiones de las tablas complejas que utilizan los analistas en finanzas.

**CMO:** en una palabra, el Chief Marketing Officer es el que debe cambiar drásticamente. Muchas organizaciones están estructuradas por producto y tienen separado el desarrollo de productos, ventas y servicios. Para obtener la visión completa y para tratar eficientemente con los clientes todos los departamentos o áreas deben trabajar en conjunto. El CMO es entonces el principal encargado de introducir esos cambios. Además debe agregar en un tablero de control que incluya las métricas de diagnóstico y de valor marcario sumadas a las métricas de la metodología del VVC.

**Gerentes de Producto:** estos gerentes deben reinventarse. Se deben convertir en gerentes de segmentos o clientes como los gerentes de países en las compañías internacionales o por lo menos aprender a trabajar en una organización matricial. A continuación se ve una tabla donde se comparan los lineamientos de los planes de marketing para metodología por producto y por cliente.

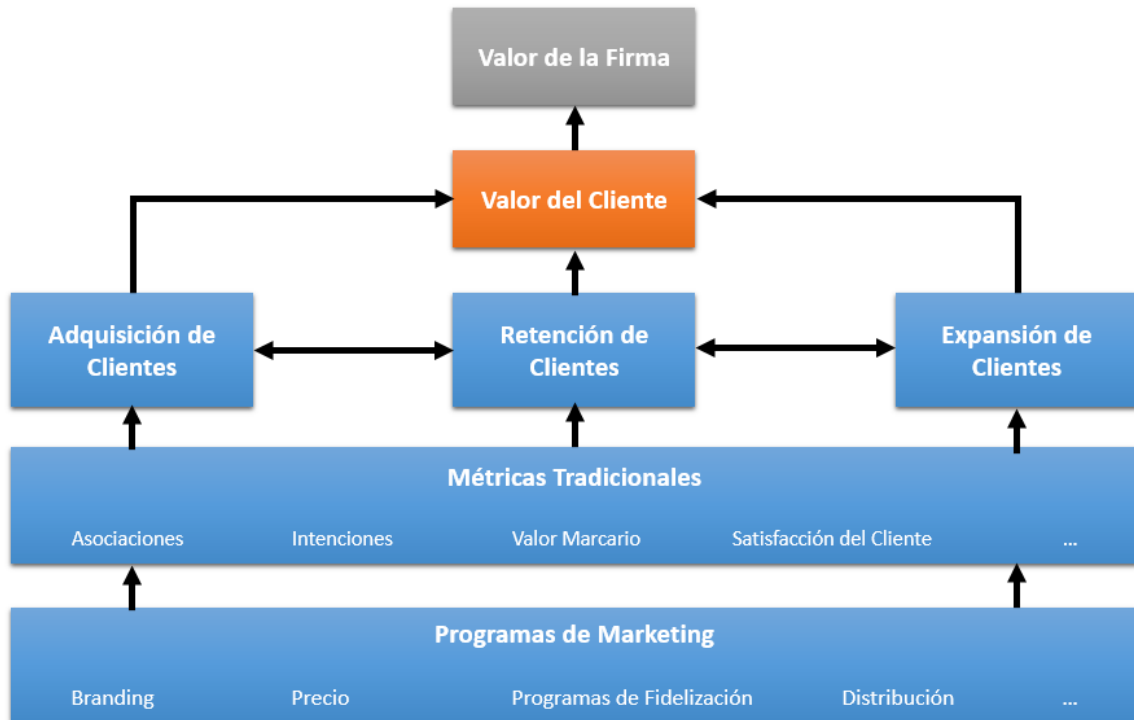
Tabla N° 8: Lineamientos de los diversos planes de marketing.

Plan de Marketing basado en Productos	Plan de marketing basado en Clientes
I. Sumario Ejecutivo	I. Sumario Ejecutivo
II. Análisis de Situación	II. Análisis de Situación
A. Definición de Categoría/Competidor	A. Análisis del Cliente / VVC
B. Análisis de Categoría	B. Análisis de Competidores (share of wallet)
C. Análisis de la Compañía y Competencia	C. Análisis de Producto
D. Análisis del Cliente	D. Supuestos para la planificación
E. Supuestos para la planificación	
III. Objetivos de los Productos	III. Objetivos para con los clientes
IV. Estrategia Producto/Marca	IV. Estrategia orientada al cliente
V. Programas de Marketing de Soporte	V. Programas de Marketing de Soporte
VI. Documentos Financieros: Ordenados por Producto	VI. Documentos Financieros: Detallados por Cliente
VII. Controles y Monitoreo	VII. Controles y Monitoreo
VIII. Planes de Contingencias	VIII. Planes de Contingencias

Fuente: Gupta y Lehmann, (2005), "Managing Customers As Investments", pág. 154

**Investigación de mercados:** los departamentos de investigación de mercados y proveedores de informes de investigación tienen que cambiar por lo menos cuatro aspectos. Primero deben medir las nuevas métricas y difundirlas a lo largo de la organización. Segundo, deben demostrar la relación entre las acciones de marketing y los resultados financieros. Ver gráfico adjunto sobre la cadena de valor.

Gráfico N° 17: La cadena de valor.



Fuente: Gupta y Lehmann, (2005), "Managing Customers As Investments", pág. 154

Tercero, deben recolectar los datos necesarios con la precisión pedida por la metodología. Importante son los datos de los clientes o cohortes y la asignación de costos. Finalmente los investigadores deben entender que las estrategias orientadas hacia los clientes requieren experimentación frecuente. Por ejemplo es muy difícil para una organización que vende a través de catálogos determinar el potencial de un cliente si le envía todos los años la misma cantidad y tipos de catálogos.

**Especialistas:** estos pueden ser los especialistas en promoción, diseñadores de productos, etc. Ellos tienen que reconocer la centralidad de los clientes y proveer datos para las métricas relevantes. Además necesitan evaluar todo con el VVC ya que les permite determinar los impactos a largo plazo.

## 8. VVC EN UNA ORGANIZACIÓN B2C

La recolección de datos de todos los consumidores finales es un desafío para una organización Business To Consumer (B2C). La base de datos puede llegar a ser muy cara cuando se trata de una gran cantidad de clientes finales. En algunos casos obtener la información es imposible ya que la organización a veces no está en contacto directo con los clientes. Esto se cumple en el caso de las

industrias de los productos llamados Fast-moving consumer goods (FMCG) que son los bienes de venta rápida y de costo de adquisición relativamente bajo. Estas empresas por lo general venden a través de canales de distribución usando intermediarios. En estos casos, el cómputo y aplicación del VVC necesita ser modificado para aprovechar al máximo el uso de la metodología. Esto puede ser ilustrado en los próximos casos de estudio estudiados por Gupta y Lehmann (2005).

#### Caso de estudio 1: Metodología VVC aplicada a un desarrollador de Software

Un desarrollador de software que vende a través de intermediarios posee información limitada sobre las transacciones con los consumidores finales. En este caso, el desarrollador no puede calcular el valor del cliente usando la información disponible en la empresa. Como remplazo puede usar datos de investigaciones de mercado. La empresa puede conducir una encuesta de una cantidad grande de consumidores finales (por ejemplo 2000) y recolectar información sobre los productos y actualizaciones que fueron adquiridas por cada consumidor en el pasado y sus variables demográficas y firmográficas (aquellas características usadas para segmentar organizaciones). Esto nos da la información sobre las transacciones de clientes en la muestra. Basándose en estos datos, la empresa puede calcular el valor de cada cliente. Por ejemplo, resultados de encuestas pueden ayudar a determinar la frecuencia de compra, medir el valor de las compras y así inferir el margen de contribución, tipos de productos comprados y sus costos de marketing asociados. En el caso de los costos de marketing puede ser que no estén disponibles por cliente, igualmente la empresa puede asignar costos de comunicación masivos a clientes. La base para realizar esa asignación puede ser el valor compartido de la compra o la contribución. Basándose en esta información, la organización puede hacer proyecciones de frecuencias futuras, márgenes de contribución y de costos de marketing para determinar el VVC. Una vez calculados estos valores, los clientes pueden ser agrupados en deciles o segmentos basados en su valor. La empresa puede luego armar los perfiles pertenecientes a cada decil o segmento para que ayude a ver las características de los clientes de alto valor. Luego se pueden identificar clientes potenciales de alto valor y asimilarlos con clientes actuales de alto valor para crear la estrategia de marketing que tiene que llegar a ellos. Esto ayuda a apuntar a los clientes correctos y adquirir prospectos de gran valor para la organización que eso se traduce en una optimización de la cartera de clientes.

#### Caso de estudio 2: Metodología de VVC aplicada a un desarrollador de bebidas sin alcohol

En este caso también se trata de una empresa que vende a través de canales de distribución usando intermediarios. Si bien la compañía puede tener los datos de ventas de sus intermediarios, es poco probable que tenga los datos de transacciones de todos los consumidores finales. Además, el número de consumidores finales sería demasiado grande. La contribución de cada uno sería baja y manejar el negocio a nivel individual no sería la estrategia correcta porque los costos de contacto son altos en comparación al margen de cada cliente. Entonces la empresa estaría más interesada en saber los motivadores del consumo de cada rango etario así podría mejorar los VVC de ese grupo en su conjunto (Kumar y George, 2005). Para identificar dichos impulsores, la organización necesita reunir información sobre consumo y variables demográficas de un gran número de clientes de diferentes edades.

Por ejemplo, clientes pueden ser divididos al principio en varios grupos. Luego puede sacarse una muestra aleatoria de cada grupo para cada rango etario. De esa selección, se toma la información sobre la cantidad de bebidas sin alcohol de la marca específica se consumieron por persona y las variables demográficas pueden ser recopiladas a través de cuestionarios o encuestas.

Utilizando estos datos la empresa puede llegar a un estimado del VVC para cada grupo etario. Sin embargo, el consumo promedio y la variación dentro de cada segmento pueden variar. Este estudio nos ayudara a entender como el consumo promedio anual varia a través de diferentes rangos etarios y la variación que tiene dentro de cada grupo. Si la empresa computa el consumo anual promedio de una marca especifica de bebidas sin alcohol para diversos segmentos etarios, puede calcular el consumo total de esa marca de bebidas durante la vida de un consumidor promedio.

Sin embargo, la variación en el consumo dentro de un grupo etario puede ser alta. Es por esto que el consumo promedio no nos ayuda para el desarrollo de estrategias para cada segmento. En lugar de esto, se sugiere identificar las variables demográficas que explican la variación del patrón de consumo de los clientes dentro del segmento, aplicando regresión del promedio de consumo mensual en las diferentes variables demográficas o usando otras técnicas estadísticas apropiadas. El consumo mensual promedio (CMP) puede ser expresado como una función de las variables demográficas de la siguiente manera:

$$CMP_i = f(\text{Edad}, \text{Educación}, \text{Ingresos}, \text{Ocupación}, \text{Género}, \text{Étnicidad}, \text{Religion}, \dots)$$

Estos impulsores del patrón de consumo ayudan a la empresa a predecir el VVC en ese segmento a través de un grupo que consiste de individuos heterogéneos. Luego las organizaciones se encuentran en condiciones de formular estrategias de marketing apropiadas que maximicen el VVC. También se puede hacer uso de datos disponibles públicamente como censos para reunir información de las variables demográficas de los diferentes clientes. Esa información junto con los impulsores del VVC sirve para predecir el valor de vida de los clientes en cada grupo (esto es el total de valores de vida de todos los clientes del segmento). Esto ayuda a la organización a detectar y luego dirigirse a los segmentos más rentables. También puede trasladar esos perfiles para atacar a prospectos con similares características y nuevamente terminar en una optimización de la cartera de clientes.

## 9. APLICACIÓN DEL VVC EN AUTOMOTORES GENERAL SAN MARTIN S.A.

Desde agosto a septiembre del año 2014 se visitó el concesionario Automotores General San Martín S.A. donde se relevaron los datos necesarios para la siguiente investigación. Se obtuvo acceso al Área de Marketing y de Calidad de la Casa Central donde se recolectaron varias planillas con información sobre clientes y del Área de Finanzas se obtuvieron los indicadores básicos. Primero se hablará sobre la organización en sí y luego se pasará a calcular el VVC para una cohorte de clientes de esta empresa.

Historia de la empresa: Fundada en 1961 Automotores General San Martin (AGSM), posee una trayectoria de más de 50 años en el mercado Automotor de la Provincia de Mendoza, Argentina, como uno de los Primeros Concesionarios Oficiales de Peugeot de la República Argentina y entre los de mayor trayectoria, encontrándose entre las de mayor volumen de venta de vehículos, autopartes y servicio del país.

Productos y Servicios: AGSM posee sistemas exclusivos de:

- Venta Vehículos OKm. de la marca Peugeot
- Financiación propia y Bancaria: Plan de Ahorro, Suscripción, Adjudicación y entrega, Compra y venta de planes de ahorro y el asesoramiento en todas las etapas de su plan de ahorro.
- Consignación y venta de Vehículos Usados de todas las marcas

- Servicio de Asistencia Mecánica: Atención de Vehículos en periodo de Garantía de la Terminal, Mecánica Ligera y Fast Box, Mecánica Especializada, Chapería y Pintura, Venta de Repuestos y Accesorios.
- Clientes Particulares
- Ventas Mayoristas a Repuesteros y Talleristas
- Servicios Especiales en: Seguros para el automotor, Boutique de accesorios,

Sucursales:

- Casa Central: Av. 25 de Mayo (5555), Guaymallén, Mendoza
- Sucursal Mendoza: Avda. San Martín 505 (5500), Ciudad de Mendoza, Mendoza
- Sucursal San Martín: L.N. Alem 551/57 (5570), Gral. San Martín, Mendoza

Problemática: El objetivo de la investigación es saber si se puede aplicar la metodología del VVC para resolver dos problemas específicos, uno del área de Servicio al Cliente y el otro correspondiente al Laboratorio Comercial. El Problema del área de Servicio al Cliente es determinar cuánto vale el cliente para determinar las prioridades del accionar y resolución de problemas. Se quiere tratar de determinar objetivamente cual cliente servir y en qué velocidad. El otro problema se relaciona a la determinación de cohortes o la segmentación de clientes con VVC propiamente dicho.

Con respecto a la problemática del Servicio al Cliente: La empresa realiza encuestas propias de calidad y encuestas obligatorias de marca. Ambas se realizan a todos los clientes después de realizar la compra (después de finalizadas las entregas / instalaciones / reparaciones / asesoramiento etc.). El concesionario posee un Call Center propio el cual sirve para recolectar información pero también para obtener información de estadísticas y posibilidades de mejora. La problemática que se genera es que es común que varios clientes se quejen por situaciones fáciles de solucionar o de baja importancia como por ejemplo “el llavero que me entregaron tiene el logo del concesionario en vez el de Peugeot” así como también problemas graves como por ejemplo “el auto se entregó con un rallón en la puerta”. Ambas problemáticas se tratan con la misma urgencia y se trata de investigar la causa raíz de estos problemas para poder eliminarlos en el futuro. Este tipo de problemáticas se deben tratar en 72 hs. Según lo determinado por la gerencia general y las políticas de Peugeot. El tratado de estas cuestiones insume tiempo y dinero y sumado a esto muchas veces se da que el cliente tiene parte de la culpa entonces en un trabajo conjunto con la Gerencia de Calidad se determinó que si bien todos los problemas se deben tratar que haya una prioridad de los mismos no solo basado en la crítica del cliente sino también en la información que tenemos sobre ese cliente. Es sabido por ejemplo que hay ciertos clientes “problemáticos” y otros que nunca tienen quejas. Entonces la idea es combinar lo que vale el cliente para nosotros junto con la clasificación del problema para generar una métrica por cliente que le sea útil al Call Center para saber con quién trata y como proceder (mandar a prioridad o que siga el recorrido regular de las quejas).

**Veamos un ejemplo** que redactado de manera resumida sirve para que se entienda el problema a solucionar.

En noviembre de 2013 un cliente opta por adquirir 3 vehículos para uso comercial 0 KM. modelo Peugeot Partner Furgón financiado con Autoplan Peugeot. Un año después o sea en noviembre de 2014 este cliente llama reclamando que uno de sus vehículos fue entregado con un defecto en el limpiaparabrisas que nunca probó antes porque no se usó en días de lluvia. Además argumenta que como los días de lluvia necesitaban urgente del vehículo lo llevó a un taller de su cercanía para que lo repararan. El cliente reclama reembolso de los costos de taller ya que el sostiene que el auto está en

garantía. Este problema es captado por el Call Center y este informa al Área de Calidad. El Área de Calidad responde con el siguiente descargo: “Si bien el cliente tiene efectivamente garantía, el vehículo fue llevado a talleres no oficiales para su reparación lo cual hace que automáticamente caduque la garantía.” Además cabe aclarar que a la hora de entregar el auto se chequea sistemáticamente todas las funcionalidades del vehículo y se hace firmar al cliente un documento de garantía el cual explica las reglas de la misma. Entonces la Gerencia de Calidad determina que no se da lugar al reclamo pero que si se lo llame y se le explique las causas.

El problema en ese caso es el siguiente: en caso de que la empresa haya tenido la culpa porque el empleado del Área de Entregas no probó los parabrisas o no insistió en la lectura del documento de garantía, la resolución planteada por la gerencia es altamente incorrecta.

¿Pero qué ocurre si el empleado cumplió con su deber? La resolución sigue siendo incorrecta ya que haciendo una investigación, se ve que cada seis o siete años la empresa a la cual pertenece el cliente adquiere una cantidad promedio de 4 vehículos. Esto hace que el cliente tenga un valor potencial muy alto. Entonces ¿Cómo se puede medir esto y como lo puede saber el departamento de Atención al Cliente? La respuesta es a través de una métrica como el VVC.

Analicemos el caso de que el cliente cometió la falta y la empresa actuó correctamente: Ahí el concesionario no debería dar lugar al reclamo. Aquí de nuevo toma relevancia el tipo de cliente o sea el valor del cliente para la organización. Esto nuevamente puede determinarse con el VVC.

Con respecto a la problemática del Área de Marketing: actualmente se busca la manera de llegar al cliente de manera económica y retenerlos ya que se está pasando por una de las etapas de ventas más bajas de los últimos años. La Gerencia General ha determinado que es necesario asignar un presupuesto moderado de marketing para realizar acciones anti cíclicas y tratar de sobrellevar esta época difícil. Se le ha otorgado a la Gerencia de Marketing el poder para determinar cómo invertir ese dinero y si es necesario con la ayuda del Laboratorio de Comercial realizar los cambios necesarios de estructura o metodologías que se crean necesarias para una mejora. La idea es entonces proponer una manera diferente de segmentar el mercado utilizando una métrica adicional, la del VVC.

La **segmentación utilizada actualmente** es la sugerida por los fabricantes. Esta consiste en: utilitarios, compactos, berlinas, medio-altas, de lujo (que agrega grandes berlinas y cupés) y monovolúmenes. Además se cruza la información con los tipos de cliente: Particular, Empresa, Persona con capacidades Diferentes, Diplomático o Entidad de Bien Público. La investigación se focalizara en el tipo de cliente Empresa como aclarado previamente en la hipótesis.

#### Cálculo del VVC para AGSM

Entonces se necesita calcular el VVC pero no como presentado en ejemplos anteriores sino hay que adaptar la formula un poco para considerar aspectos relevantes. Recordamos que el VVC tiene dos partes. La primera es el valor presente neto del flujo de ingresos que genera dicho cliente. La segunda es el costo de adquirir ese cliente. La fórmula necesaria es:

$$VVC = \frac{\text{ganancias por compra del cliente}}{(\text{tasa de descuento por período} - \text{cambio en el valor de la compra por período})} - \text{costo de adquirir el cliente}$$

Para el primer término se necesitan los siguientes datos:

- Período de tiempo a considerar
- Tasa de descuento anual
- Tasa de inflación
- Tasa de retención

- Margen de ganancias
- Valor de la compra promedio

Para el segundo término se necesitan los siguientes datos:

- Descuento otorgado
- Costo de alcanzar a un cliente potencial
- Tasa de respuesta

A continuación los elementos necesarios para el VVC en detalle:

**Período de tiempo a considerar:** La mayoría de los autos no se compran anualmente. En promedio las personas cambian el auto cada cinco años. Estas estadísticas las maneja el Área de Marketing más precisamente el Laboratorio Comercial.

**Tasa de descuento anual:** la tasa de descuento calculada por el método del WACC que por lo general se utiliza para la evaluación de proyectos de inversión y fue previamente explicada. En AGSM es calculada por el Departamento de Finanzas. Al tratarse de una empresa que no cotiza en bolsa se obtiene con los datos de la industria provistos por consultoras como IPSOS o servicios web tipo Yahoo Industrie Center. Luego se calcula la capitalización del mercado y se divide por la deuda. Con la ayuda del Beta y demás cotizaciones se obtiene la tasa en dólares y se pasa a pesos argentinos. La tasa de descuento anual resulta para AGSM del 38,56%.

**Tasa de inflación:** Como la tasa de descuento anual es nominal, se deben actualizar los precios por la inflación. Se trata de la tasa de inflación anual que se estima en 29,24%.

**Tasa de retención:** Esta es la probabilidad que un cliente determinado vaya a comprar en el próximo periodo. Estos datos se obtienen analizando patrones de compra de años anteriores y es una métrica del Laboratorio Comercial. La probabilidad promedio se estima a un 45%.

**Margen de Ganancias:** es aquel margen promedio que se obtiene por la venta de vehículos. Se trabajara con el 25%. Esta métrica se obtiene como un promedio simple de todos los márgenes. Calculada por Área de Marketing.

**Valor de la compra promedio:** se obtiene del promedio simple de las ventas de autos nuevos y usados; el valor calculado por el Departamento de Finanzas es de \$ 283.000,00. Si se trata de un cliente que adquiere 3 vehículos simplemente se multiplica por tres.

**Descuento otorgado:** se trata de los costos que incurren solamente en clientes exitosamente adquiridos. Por ejemplo, si AGSM ofrece un descuento de \$ 700,00 en el polarizado de los vidrios, se incurre en dichos costos para todos los clientes potenciales pero representa una pérdida solo para los que realmente adquieren los autos. Se supone que todos eligen el descuento que es por la compra no por unidad.

**Costo de alcanzar a un cliente potencial:** este importe es calculado regularmente por el Laboratorio Comercial. Se estima que en promedio se tratan de \$ 1.500,00. Este costo incluye gastos en publicidad, descuentos varios, comprar listas de clientes de las consultoras, etc. Es el costo por cliente que tiene AGSM al tratar de motivar a un prospecto hacia la compra.

**Tasa de respuesta:** esto es el porcentaje de clientes potenciales los cuales hacen una compra inicial. Se trata de una métrica que maneja también el Área de Marketing y es del 10%.

Con estos datos podemos calcular el primer término del VVC de la siguiente manera:

$$\frac{\text{ganancias por compra}}{(\text{tasa de descuento por período} - \text{cambio en el valor de la compra por período})} = \frac{\text{margen de ganancias} \times \text{valor de compra promedio}}{((1 + \text{tasa de descuento anual})^{\text{años por período}} - ((1 + \text{tasa de inflación})^{\text{años por período}} \times \text{tasa de retención}) - 1)}$$

Y para el segundo término del VVC usamos la siguiente igualdad:

$$\text{costo de atraer a un cliente} + \text{descuento} = \frac{\text{costo de alcanzar un cliente potencial}}{\text{tasa de respuesta}} + \text{descuento}$$

Reemplazando obtenemos:

$$VVC_{\text{empresa}} = \frac{0,25 * 283.000 * 3}{((1 + 0,3856)^5) - (((1 + 0,2924)^5 * 0,45) - 1)} - \left(\frac{1.500}{0,10} + 700\right) = 33.027,27$$

¿Qué significa entonces tener un VVC de 33.027,27? Significa que en promedio el valor que tiene un cliente de tipo Empresa con las características descritas previamente (compra promedio de 3 autos, descuento aceptado de 700 pesos, etc.) vale para AGSM \$ 33.027,27. Este importe en Pesos Argentinos nos ayuda a determinar:

- Cuanto invertir como máximo para captar clientes similares.
- En caso de problemas con Atención al Cliente (posible solución para primer problema planteado), se puede reembolsar hasta ese monto sin incurrir en pérdidas. Esto es importante si se quiere mantener la relación con el cliente y no incurrir en consultas constantes con la Gerencia de Calidad para obtener descargos. Esto minimiza tiempos de respuesta del Call Center.
- Si se compara con otros VVC (de Particulares, Personas con capacidades Diferentes, Diplomáticos o Entidades de Bien Público) se puede determinar cuáles son más rentables y enfocarse en ellos.
- Si se calcula el VVC para todos los clientes tipo Empresa se puede armar un mapeo para armar una segmentación estratégica basada en clientes (posible solución para segundo problema planteado). El cálculo consistiría en determinar la cantidad de clientes tipo Empresa y multiplicarla por \$ 33.027,27 para obtener el valor total del segmento o cohorte.

Resultados: el VVC es una guía que permite resolver problemas con mayor rapidez y es una regla concreta (que no depende de la intuición o animo de la Gerencia de Calidad para otorgar vales o descuentos) y además permite al Área de Marketing segmentar de otra manera la cual puede llegar a ser útil para descubrir ciertas relaciones que de otra manera no pueden ser vistas. Se pueden armar gráficos de varias dimensiones y se pueden llegar a resultados interesantes. Se podría combinar en un gráfico de varias dimensiones variables tales como: valor de los vehículos adquiridos, VVC de cada cliente, tipo de auto adquirido, fidelidad, etc.



# CONCLUSIONES

## 1. EL FUTURO DEL VVC

La fórmula para calcular VVC ha mejorado notablemente en los últimos años significativamente. Sin embargo, considerando la naturaleza dinámica del comportamiento de compra, es necesario que surjan modelos más sofisticados que incorporen los efectos condicionales de cambios en la cantidad y calidad del marketing mix (Reinartz & Kumar, 2003). Los modelos del futuro se espera que sean además capaces de incorporar el impacto del boca a boca que es de suma importancia para el cálculo preciso de un VVC. Otra área para mejorar consiste en descubrir otros antecedentes importantes de VVC sumados a los ya presentados. Con cada día más y más firmas adoptando enfoques de VVC para asignar sus recursos y elaborar sus estrategias; es de esperar que VVC gane amplia aceptación y sea la métrica de referencia a la hora de asignar recursos eficientemente.

## 2. PRÓXIMOS PASOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES

La mayoría de las compañías hace un trabajo muy pobre a la hora de determinar el valor de sus clientes. Las razones principales de esto son: 1) tecnología inadecuada, 2) focalización de los propios gerentes en los productos (y no en clientes) y 3) sistemas de contabilidad inadecuados. Cada una de estas áreas, sin embargo, han sufrido rápidas transformaciones en términos de sofisticación y de utilidad para la gestión. Como resultado, se puede esperar que la valuación de activos y la gerencia evolucionará hacia la evaluación de los activos más importantes de la empresa que son los clientes. La mayoría de los gerentes ha ido aceptando estos cambios pero lo que no se dan cuenta es cómo el entendimiento del VVC puede llegar a cambiar radicalmente el panorama de los negocios. Va a impactar en el tipo de datos a recolectar y como ellos ven y segmentan sus clientes; el tipo de experiencias que las organizaciones ofrecen a los clientes, las métricas que se proveen a los mercados financieros e incluso la manera en la que las organizaciones están estructuradas.

A medida que los gerentes van mimando cada vez más a los clientes, es cada vez más necesario que se trate el tema de la rentabilidad por cliente. Estos “activos” son gestionados basándose en lo que valen para la organización. Ningún gerente podría considerar manejar sus operaciones sin el entendimiento del valor de la planta, equipamiento o inventario; de hecho los gerentes le asignan un valor a la buena voluntad. Cuando se trata de clientes, sin embargo, la mayoría de las compañías hacen un trabajo pobre. Según las opiniones de los autores previamente mencionados, existen 3 razones primarias para esto: 1) tecnología actual no adecuada 2) el enfoque de los gerentes en los productos y 3) lo poco adecuados que son los sistemas contables.

- 1) **Tecnología actual no adecuada:** la capacidad de recolectar y manejar los datos necesarios para determinar el VVC es un producto en sí mismo hoy en día. Medir el VVC y gestionarlo es una actividad que requiere el procesamiento de grandes cantidades de datos. Solo recientemente los sistemas y el software adecuado se han vuelto accesibles. Como resultado, los gastos corporativos en CRM han explotado. Como prueba de estos sucesos está el estudio realizado por la consultora internacional IDC que dice que el mercado

de aplicaciones para CRM no para de crecer desde 2003. De hecho hoy en día no es raro escuchar que las empresas almacenen terabytes de datos sobre los comportamientos de compra de sus clientes (Kaczmarek, Jiang y Pease, 2003).

- 2) **El enfoque de los gerentes en los productos:** esta segunda razón está basada en el legado gerencial del siglo pasado. Como dicho previamente, las operaciones eficientes eran lo que movían a los imperios de negocios en el pasado. Al ir evolucionando estos imperios basados en productos, el entendimiento de sus propios costos de operaciones era complejo. Por ejemplo, Ford Motor Company (bajo el liderazgo de Henry Ford) no podía tener una idea real de sus costos de operaciones como describe en su libro titulado “El Ajuste de Cuentas” (1986). La habilidad de entender y calcular el costo de operaciones fue convirtiéndose en una ventaja competitiva. El legendario CEO de General Motors, uso este conocimiento para transformar el management moderno. Encontrando maneras de minimizar el costo asociado con la variedad, General Motors pudo ofrecer varios modelos de automóviles sin incrementar los costos de producción (Raff, 1991).

Esto evolucionó a lo largo de los años e hizo que por ejemplo que surgiera un movimiento de calidad en la producción y que el “costo de la calidad” fuera de suma importancia. Luego surge el famoso costeo por actividad que finalmente sirve para ofrecer una imagen más clara del valor de varios activos tangibles a través del proceso productivo (Ochs y Bicheno, 1991).

- 3) **Sistemas contables poco adecuados:** la literatura financiera está repleta de métodos para valuar activos tangibles. Pero a pesar de todos estos avances los investigadores y gerentes han cuestionado la habilidad de los analistas profesionales para predecir fehacientemente la performance financiera de las organizaciones. Actualmente, los gerentes han establecido que el problema a la hora de predecir esta performance es que los modelos usados carecen de métricas basadas en los clientes (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004). Tradicionalmente la contabilidad se focaliza en medir datos tangibles representados en los estados financieros de la organización. Los seguidores de las métricas no financieras sostienen que elementos como la cartera de clientes, son críticos a la hora de determinar el valor de la organización. Según explican Gupta y Lehmann (2003), los intereses en lo intangible surgen de que el valor de mercado de las 500 corporaciones más largas de Estados Unidos, es casi 6 veces superior a su valor contable (el valor neto de los activos financieros y físicos determinados en los balances). En otras palabras, de cada seis dólares en el valor de mercado de la firma solo uno está representado en el balance.

Es por la combinación de estas tres fuerzas, que la valuación de activos y el management evolucionaran hacia lo más fundamental que son los clientes. De hecho, el reto nuevo trata de perfeccionar el VVC.

### 3. SEGMENTACIÓN A TRAVÉS DEL VVC

Como ya está comprobado, la segmentación es una estrategia fundamental para administrar los esfuerzos de marketing dirigidos a clientes. Si bien fue introducido el concepto en 1950 reflejo un cambio que hasta hoy tiene impacto. La metodología del VVC está cambiando la manera de segmentar porque la presión incremental a ver cada cliente como un capital (Rust, Lemon and Zeithaml, 2004). Además, incorporar los rendimientos por cliente en las estrategias de segmentación permite a una organización mejorar la efectividad y eficiencia de sus programas de marketing (Niraj, Gupta y Narasimhan, 2001).

Según un artículo de Forrester Research (Kolko y Gazala, 2005) las empresas están experimentando presión para ofrecer estrategias centradas en el cliente porque muchos de sus competidores están ofreciendo estrategias 1 a 1 o estrategias de marketing ajustadas. Las expectativas de los clientes cambian y como resultado las empresas necesitan entender mejor sus necesidades, preferencias y rentabilidades asociadas de manera de adquirir nuevos clientes y servir mejor y retener los clientes actuales. Con avances tecnológicos y métodos de segmentación nuevos, las estrategias de segmentación evolucionan para reflejar estos cambios de poder hacia el cliente.

Hoy, los gerentes tienen acceso a una abundancia de datos sobre sus clientes, incluido su historial de compras, actitudes recolectadas a través de encuestas de satisfacción y datos demográficos y socioeconómicos recolectados a través de programas de recompensas o fidelidad. Esto da origen al análisis de Big Data que puede ser utilizado para segmentar. La segmentación ofrece entonces a los gerentes un acercamiento a utilizar esta información para ajustar los esfuerzos de marketing, pero la segmentación exitosa requiere de modelos sofisticados con ofertas apropiadas para maximizar la respuesta. Adicionalmente, investigaciones recientes y análisis de costo/beneficio sugieren que, en algunas industrias, una estrategia de segmentación con VVC, esto es, agrupar clientes en segmentos significativos basados en variables como la rentabilidad entre otras, puede terminar en un uso más apropiado de los recursos de la empresa incluso más apropiado que los modelos de rentabilidad individual del cliente (Libai, Narayandas y Humby, 2002). Hay muchos factores que contribuyen a lo difícil que es y en los altos costos que ocasiona la implementación de una estrategia de segmentación basada en VVC. Algunos son: los requerimientos de software, incentivos a empleados, los recursos humanos necesarios para entender necesidades y preferencias, requerimientos personalizados para el modelado y las dificultades asociadas con transformar estas demandas en campañas de marketing específicas y nuevos productos y servicios.

VVC y la rentabilidad por cliente están siendo aceptadas como métricas para la segmentación de clientes. Las organizaciones están construyendo (e incluso en algunos casos reemplazando) las bases tradicionales de segmentación como son la geográfica, demográfica, socioeconómica, actitudinal y comportamental para implementar datos de compras pasadas y proyectadas en nuevos modelos de segmentación, modelos de cartera de clientes y toma de decisiones de asignación de recursos (Johnson y Selnes, 2005). Estos modelos proveen al área ventas y a los gerentes de cuentas de otros lentes a través de los cuales se puede entender y priorizar a sus clientes y para evaluar la eficiencia y efectividad de los programas de marketing y ventas y de las asignaciones de recursos.

**¿Qué pasa a ser entonces la segmentación basada en VVC?** Es aquel abordaje usado por empresas para agrupar clientes en segmentos significativos basados en su VVC y potencialmente en otros factores. Típicamente, este proceso involucra alguna variante de los siguientes pasos:

1. Recolección de datos para analizar la rentabilidad actual y futura de clientes.
2. Desarrollar un modelo ajustado a la organización para calcular VVC, definido como la suma de los flujos de fondo acumulados que tiene un cliente a lo largo de su vida descontado a una tasa que represente el costo de capital propio para así obtener un valor presente.
3. Categorizar clientes basándose en sus VVC y utilizar estos grupos también junto a otros factores, como una estructura de segmentación
4. Desarrollar abordajes de marketing distintos para cada segmento, asignando recursos adicionales a aquellos segmentos con alto VVC y quitando recursos de aquellos con bajo o negativo VVC

La segmentación no es un fenómeno natural sino que es una estructura de mercado creada por los especialistas de marketing para mejorar la eficiencia y efectividad de las estrategias de marketing (esto es desarrollo de producto, posicionamiento, publicidad y precio) y decisiones tácticas

(retención de clientes, adquisición de clientes, decisiones de inversión como cuanto, en donde y para quien). Por ello, no existe un abordaje perfecto para segmentar el mercado; el mejor modelo de segmentación es aquel que a) le provee al gerente de información sobre actuales y potenciales clientes y b) permiten a los gerentes llegar eficientemente a los mercados y obtener una respuesta de sus clientes. Tradicionalmente, los objetivos de estrategias de segmentación focalizados en identificar grupos de clientes potenciales, esto es armado de perfiles de prospectos para el desarrollo de productos, identificación de prospectos adecuados para campañas de marketing y clasificar grupos de acuerdo a su respuesta potencial de distintas estrategias precio. Sin embargo, incorporar rentabilidad y medidas como el VVC en la segmentación cambia estos objetivos. VVC permite a la firma focalizarse en demostrar si los gastos de marketing son efectivos. Por ejemplo, usando como base al VVC, un objetivo de segmentación puede focalizarse en evaluar gastos de migración. Libai B., Narayandas D. y C. Humby (2002) definen gastos de migración como todas las actividades de marketing dirigidas a mejorar la rentabilidad de los clientes y a reducir la cantidad de clientes que se van haciendo menos rentables. De manera similar, el objetivo de la empresa podría ser identificar segmentos de clientes potenciales con alto VVC. Kumar, Venkatesan and Reinartz (2006) sugieren una aplicación del VVC en la segmentación y probaron que se puede mejorar la asignación de recursos.

Es útil examinar como el VVC puede influenciar la efectividad de las estrategias de segmentación. Wedel and Kamakura (1998) identificaron varios criterios que deben cumplir la segmentación efectiva: identificación, sustentabilidad, accesibilidad, estabilidad, acción y respuesta. A continuación he listado las cuestiones complicadas a la hora de implementar VVC en la segmentación:

- **Identificación:** ¿se pueden identificar segmentos homogéneos? Puede ser difícil para las empresas capturar, seguir y fusionar los datos necesarios para calcular el VVC. Adicionalmente, existen muchas medidas y abordajes para calcular el VVC y la decisión de cual usar puede impedir los intentos de identificación de cada segmento.
- **Sustentabilidad:** ¿Los segmentos son lo suficientemente grandes para justificar la asignación de recursos de marketing? Típicamente, VVC es calculado a un nivel individual para los clientes existentes de la empresa. Sin embargo el VVC no es apropiado para todas las industrias, particularmente los mercados de consumo masivo. Es por esto importante considerar los costos y beneficios asociados a cada metodología de cálculo y determinar las situaciones en las cuales son más apropiados. Finalmente, el tamaño del mercado y la estructura del mercado influyen la sustentabilidad de la segmentación basada en VVC.
- **Accesibilidad:** ¿Podrán las promociones apuntadas a los segmentos llegar a la audiencia deseada? Típicamente, la segmentación basada en el VVC apuntan a identificar los clientes actuales y potenciales de mayor valor y dirigirse a ellos con acciones de marketing. Sin embargo, actualmente todavía es muy poco el entendimiento de la capacidad de llegar a los clientes usando el VVC. Por ejemplo, Reinartz, Thomas y Kumar (2005) muestran que los modelos de VVC son exitosos para saber cuándo y que comunicarles a los clientes pero que todavía no se sabe si son de utilidad para cualquier organización. Esta área de investigación promete y sugiere que incorporar el VVC a las estrategias de segmentación tradicionales puede llevar a buen puerto.
- **Estabilidad:** ¿Cambia el perfil del segmento a través del tiempo? Es necesario para un segmento que permanezca estable para construirle un perfil, identificar las estrategias a seguir, implementarla y evaluar el éxito de la campaña. Este tema no ha recibido todavía atención rigurosa en la literatura. Modelos de segmentación estáticos asumen implícitamente la estabilidad, sin embargo desde el punto de vista gerencial la estabilidad de las características del segmento y sus miembros es importante para que el segmento cumpla sus objetivos. De hecho si el segmento cambia en el tiempo y se achica este deja de ser una

justificación para la asignación de recursos. Esto sugiere modelos dinámicos basados en el VVC que aunque estos modelos por su diseño no son necesariamente estables, es más probable que sean más precisos a la hora de predecir la rentabilidad de los clientes.

- **Acción:** ¿Resulta este abordaje en esfuerzos de marketing orientados eficientemente hacia el cliente? Es importante considerar que VVC sirve como base para mejorar la eficiencia de una campaña de marketing. Como visto anteriormente las investigaciones recientes sugieren que el VVC ayuda a los gerentes a asignar los recursos hacia los clientes más valiosos; pero no es claro que ese sea el camino para mejorar la efectividad de la campaña en su totalidad. Más bien esto sirve para determinar qué estrategia sería más eficiente en cambiar los patrones de compra de los clientes basándose en su rentabilidad asignada. ¿Puede entonces una campaña determinada reducir costos de servicio para clientes menos rentables, o incrementar compras cruzadas de productos o servicios más rentables para los clientes actuales?
- **Respuesta:** ¿Responden los segmentos de manera única y distintiva a los incentivos de marketing? El problema acá trata de entender como los gerentes deberían asignar los recursos (o sea que estrategia es más eficiente/efectiva) para cada segmento basándose en la rentabilidad de los clientes. Si un segmento no responde a los incentivos de marketing pero es altamente rentable, entonces iría en los intereses de la firma la asignación para determinar porque el segmento no está respondiendo. Por otra parte, si el segmento no responde y no es rentable, la firma puede decidir no hacer nada o en otras palabras terminar las relaciones con esos clientes.

Sobre todo, la discusión de arriba sugiere que incorporar el VVC en los modelos de segmentación puede ser dificultoso e incierto, pero al mismo tiempo puede tener retornos extraordinarios. Si se realiza bien la segmentación con VVC, esta puede cumplir muy bien los criterios de identificación, accesibilidad, (potencialmente) sustentabilidad y acción. Sin embargo los segmentos resultantes pueden no ser estables y pueden llegar a diferenciarse muy poco en términos de respuesta.

#### 4. EN RELACIÓN A LA HIPÓTESIS PLANTEADA Y EL CASO DE AGSM

Recordando la **hipótesis**: “Se puede calcular el Valor de Vida del Cliente para la organización Automotores General San Martín S.A. – Concesionario Oficial Peugeot teniendo en cuenta solamente los clientes tipo Empresa.” La hipótesis se **confirma** ya que se puede afirmar que si es posible calcular el VVC con exactitud para el Concesionario Peugeot y sus tipo de clientes Empresa. Lo ideal para esta investigación hubiera sido la posibilidad de calcular el VVC para cada tipo o categoría de clientes. No se pudo acceder a la información necesaria de todos los clientes ya que esta suele ser muy celosamente guardadas por las organizaciones y en el caso de AGSM solamente se pudo conseguir información de los clientes tipo “Empresa”. Es importante destacar que se recomienda implementar la metodología en su totalidad. Solamente así se podrían medir los resultados que la metodología promete. Se vio que el VVC calculado puede ser utilizado como parámetro de respuesta ante problemas en el Área de Servicio al Cliente y además puede llegar a servir al Área de Marketing para segmentar el mercado de una manera novedosa.

# BIBLIOGRAFÍA

## 1. PRIMARIA

BEJOU, David y T. L. Keiningham, (2006), *“Customer Lifetime Value: Reshaping the Way We Manage to Maximize Profits”*, Estados Unidos de Norteamérica, Prentice Hall

GUPTA, Sunil y D. R. Lehmann, (2005), *“Managing Customers As Investments”*, Estados Unidos de Norteamérica, Haworth Press

## 2. SECUNDARIA

BERGER, P. D. y Nada I. Nasr, (1998), *“Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications”*, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Interactive Marketing, Bentley University

LIBAI, B., D. Narayandas y C. Humby, (2002), *“Toward an individual Customer Profitability Model”*, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Service Research, University of Maryland

BLATTBERG, R. C., G. Getz, y J. S. Thomas, (2001), *„Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets“*, Estados Unidos de Norteamérica, Harvard Business School Press,

GUPTA, S. y D.R. Lehmann, (2003), *„Customers as Assets“*, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Interactive Marketing, Georgia State University

KUMAR, V. y M. George, (2005), *„A Comparison of Aggregate and Disaggregate Level Approaches for Measuring and Maximizing Customer Equity“*, Estados Unidos de Norteamérica, Working Paper, University of Connecticut.

KUMAR, V. y M. Luo, (2006), *„Linking an Individuals Brand Value to the CLV: An Integrated Framework“*, Estados Unidos de Norteamérica, Working Paper, University of Connecticut.

KUMAR, V., G. Ramani, y T. Bohling, (2004), *“Customer Lifetime Value Approaches and Best Practices Applications”*, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Interactive Marketing, Georgia State University

KUMAR, V. y W. J. Reinartz, (2006), *“Customer Relationship Management – A Databased Approach”*, New York, John Wiley & Sons

KUMAR, V. y D. Shah, (2004), *“Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty fort he 21st Century”*, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Retailing, Georgia State University

KUMAR, V. y R. Venkatesan, (2005), *„Who Are the Multi-Channel Shoppers and How They Perform?: Correlates of multi-channel shopping behavior“*, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Interactive Marketing, Georgia State University

KUMAR, V., R. Venkatesan, y W. J. Reinartz, (2006), *„Knowing What to Sell When to Whom“*, Estados Unidos de Norteamérica, Harvard Business Review, Harvard University

- REICHHELD, F. F., R. G. Jr. Markey y C. Hopton, (2000), „*The Loyalty Effect-The Relationship Between Loyalty and Profits*“, Alemania, European Business Journal, University of Muenster
- REINARTZ, W. J. y V. Kumar, (2000), „*On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-Contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*“, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Marketing, Georgia State University
- REINARTZ, W. J. y V. Kumar, (2002), „*The Mismanagement of Customer Loyalty*“, Estados Unidos de Norteamérica, Harvard Business Review, Harvard University
- REINARTZ, W. J. y V. Kumar, (2003), „*The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*“, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Marketing, Georgia State University
- REINARTZ, W., J. Thomas y V. Kumar, (2005), „*Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Profitability*“, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Marketing, Georgia State University
- RUST, R. T., K. N. Lemon y V. A. Zeithaml, (2004), „*Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*“, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Marketing, Georgia State University
- THOMAS, J., W. J. Reinartz y V. Kumar, (2004), „*Getting the Most out of All Your Customers*“, Estados Unidos de Norteamérica, Harvard Business Review, Harvard University
- VENKATESAN, R. y V. Kumar, (2004), „*A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Optimal Resource Allocation Strategy*“, Estados Unidos de Norteamérica, Journal of Marketing, Georgia State University

## Anexo

### Glosario de términos

**VVC:** El Valor de Vida de un Cliente (inglés Customer Lifetime Value) está definido por la suma del flujo de fondos acumulados, generados por un cliente o un grupo de clientes determinado para una organización determinada, descontado a una tasa que representa el costo de capital promedio ponderado de dicha organización.

**Margen de Contribución promedio (MCP):** es el promedio mensual de los beneficios o ganancias obtenidas de un cliente menos el costo promedio de los bienes o servicios vendidos. Esto se calcula en base a sus compras pasadas.

**4P:** son aquellas herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Estas son Precio, Producto, Promoción y Plaza.

**RFM:** De las siglas en inglés Recency, Frequency y Monetary value. Recency se refiere a cuándo fue la última vez que el cliente tuvo una transacción con la organización, Frequency se refiere a la periodicidad en la que tiene las transacciones el cliente en un plazo de tiempo definido y Monetary value denota la cantidad de dinero gastada por transacción.

**Share of Wallet:** está definido por la proporción entre el dinero que un cliente invierte en los productos y/o servicios de una organización y el 100% que este cliente tiene destinado para estos productos y/o servicios de esa y otras organizaciones.

**Valor del cliente retrospectivo:** es un modelo que extrapola los resultados de transacciones pasadas al futuro. En este modelo el valor del cliente es determinado por la contribución total brindada por el consumidor en el pasado.

**Costeo basado en actividades:** también llamado ABC (Activity Based Costing), es una metodología que sostiene que las actividades consumen factores productivos. Los costos son entonces la expresión monetaria de los factores consumidos y por ende los productos consumen actividades, no costos.

**B2C:** es la abreviatura de la expresión Business-to-Consumer (del negocio al consumidor). El término se utiliza para hacer referencia a relaciones comerciales entre negocios o empresas y clientes.

**B2B:** es la abreviatura de la expresión Business-to-Business (de negocio a negocio). El término se utiliza para hacer referencia exclusivamente a relaciones comerciales entre negocios o empresas.

**FMCG:** es el término que hace referencia a las industrias de los productos llamados Fast-moving consumer goods (FMCG) que son los bienes de venta rápida y de costo de adquisición relativamente bajo.

**Big Data:** El Big Data o Datos Masivos se refiere a sistemas informáticos basados en la acumulación a gran escala de datos y de los procedimientos usados para identificar patrones recurrentes dentro de esos datos.



Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

von Metzschke, Cristian

Mendoza, 30 de Julio 2015

N° Registro

25999

Firma

