



Libro La concepción del cliente como inversión

El valor estratégico de los clientes a largo plazo

Sunil Gupta y Donald R. Lehmann
Wharton School Publishing, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Cuánto valen sus clientes? Si los financistas y los inversionistas se hubiesen hecho esta pregunta básica, hubiesen impedido la burbuja de Internet, así como otros errores empresariales costosos. Esos desastres pueden ocurrir cuando las personas invierten en negocios sin ganancias y con modelos económicos extravagantes. Los autores y profesores Sunil Gupta y Donald Lehmann proponen, con argumentos contundentes, que los ejecutivos deben abandonar los modelos obsoletos de evaluación de negocios basados en los indicadores financieros tradicionales, como son los flujos de caja. De hecho, deben confiar en el valor presente y futuro de los clientes de sus negocios: el “valor del cliente durante su ciclo de vida,” o CLV. Los autores analizan estos temas en una prosa comprensible y respaldan sus argumentos con fórmulas que permitirán a los hombres de marketing poner en práctica sus ideas. *BooksInShort* recomienda especialmente este libro a todos los ejecutivos de marketing, así como a los ejecutivos que son responsables financieros de operaciones de fusiones y adquisiciones, o de las acciones de publicidad.

Ideas fundamentales

- Las altas tasas de adquisición y retención de clientes pueden ser perjudiciales para la solidez financiera de una empresa. Centre su plan de marketing en clientes con valor a largo plazo.
- Las empresas deben evaluar el “valor del cliente durante su ciclo de vida” o CLV (en inglés), el margen de ganancia que generan los clientes a lo largo de sus vidas.
- El valor del cliente durante su ciclo de vida, o CLV, suele ser entre uno y cuatro veces y media el margen anual del cliente.
- La evaluación de su CLV debería ser parte de su valuación general del negocio.
- Un estudio de clientes bancarios realizado en los años noventa comprobó que apenas el 30% generaba ganancias a largo plazo.
- Las empresas estadounidenses gastan \$250.000 millones por año en publicidad, pero no pueden medir su impacto.
- En 2000, las empresas destinaron alrededor de \$3,5 billones a operaciones de fusiones y adquisiciones, si bien las adquisiciones por lo general no contribuyen clientes valiosos ni aumentan la rentabilidad para el accionista.
- La rotación de clientes es inevitable; por lo tanto, compare su tasa de disminución con la ganancia por cliente.
- Los programas de fidelización pueden ayudar a retener a sus clientes más productivos.
- “Invierta” en sus clientes con productos nuevos y un mejor servicio.

Resumen

Evalúe a sus clientes

Las empresas reconocen que deben prestar más atención a sus clientes. En un sondeo realizado por *Economist* en 2002, el 65% de los ejecutivos senior planeaba centrarse en sus clientes en los tres años siguientes, mientras que el 18% respondieron que se centrarían su atención en los accionistas. Otros estudios demostraron que muchos ejecutivos consideran que las relaciones de calidad con el cliente constituyen un factor fundamental para el éxito financiero a largo plazo de sus empresas, lo que también incluye un mayor precio de las acciones.

“El valor del cliente durante su ciclo de vida (CLV) es el valor presente de todas las ganancias actuales y futuras generadas por un cliente durante su ciclo

de vida en relación con una empresa.”

Actualmente, las empresas en Estados Unidos gastan alrededor de \$250.000 millones por año a publicidad. Aun así, los ejecutivos de marketing a menudo no pueden explicar si estos gastos dan buenos resultados. Dado que normalmente no pueden citar un precio concreto por la adquisición de clientes, suelen recurrir a promociones a corto plazo o programas de reducción de costos, si bien esos esfuerzos no logran establecer una conexión clara entre la empresa y el valor de los clientes.

“Mientras el énfasis en la cantidad de clientes puede inducir a conclusiones erróneas, centrarse en el valor del cliente constituye un buen barómetro del valor general de una empresa.”

En un ejemplo tristemente célebre, en 1992, la división británica del fabricante de aspiradoras Hoover realizó una promoción de ventas en la que los clientes que comparan productos Hoover por valor de 100 libras esterlinas recibían dos boletos de avión gratis. La respuesta fue enorme, de modo que Hoover amplió la promoción. Finalmente participaron alrededor de 200.000 personas. Pero la empresa no tardó en darse cuenta que no había considerado el costo de la campaña. La promoción “exitosa” forzó a Hoover a reconocer un cargo de £49 millones en su estado de resultados. Como consecuencia, varios ejecutivos de primera línea debieron renunciar.

“Una empresa genera valor para el cliente en forma de productos y servicios, y el cliente genera valor para la empresa mediante la corriente de ganancias a lo largo del tiempo.”

Una evaluación del valor de sus clientes debería ser parte de la valuación total de su empresa. Este método de valuación no recurre a otros indicadores financieros, como los flujos de caja. En cambio, se centra en el valor y en el margen de ganancia que ofrece cada cliente durante el ciclo de vida de éste. En la mayoría de los casos, el valor del cliente durante su ciclo de vida es de 1 a 4,5 veces el margen anual del cliente.

Calcule el valor del cliente durante su ciclo de vida (CLV)

Las empresas pueden considerar al cliente como un activo a corto plazo, en función de su capacidad para generar negocios hoy, o bien como un activo a largo plazo, en función de su relación con la empresa. El valor del cliente durante toda su relación con la empresa se denomina valor del cliente durante su ciclo de vida, o CLV por sus siglas en inglés. Este valor depende de las interacciones del cliente, la rentabilidad del cliente durante su ciclo de vida y la tasa de retención del cliente.

“Todos los clientes son importantes, pero algunos son más importantes que otros, debido a su mayor rentabilidad.”

Para calcular este valor, es preciso saber qué rentabilidad generan determinados tipos de clientes y cuál es el período de relación de un cliente promedio con su empresa. Cualquier cálculo de márgenes de rentabilidad de clientes también debe tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo. La ganancia actual vale más que una ganancia dentro de un año debido a los intereses que genera esta primera.

“Para la rentabilidad a largo plazo, es fundamental que las empresas transformen a los clientes no rentables en clientes rentables, o dejen de atenderlos.”

Del mismo modo, el período de tiempo que los clientes mantienen una relación con su empresa es importante para determinar su valor a largo plazo. Si su empresa gasta \$40 en correo directo por cada cliente que adquiere y al término del primer año logra adquirir 100 clientes, su base de clientes puede reducirse a 90 en el segundo año. La rotación de clientes es un hecho de la vida. Por ejemplo, en la industria de telefonía móvil, estudios han demostrado que las probabilidades de mantener un cliente durante 20 años son casi nulas. El margen de ganancia de un cliente disminuye sensiblemente con el tiempo.

“La diferencia entre una persona de ventas y una de marketing radica en que una persona de marketing con conocimiento sabe cuando apartarse de la venta.”

Al comparar la tasa de disminución de clientes con su ganancia por cliente, usted podrá tomar mejores decisiones en cuanto a poner límites a los costos de adquisición, pues podrá calcular si sus costos de adquisición excederán la rentabilidad de cada cliente en los años venideros.

Para calcular el CLV, multiplique la ganancia por cliente por el múltiplo del margen de rentabilidad, que es una combinación de la tasa de retención del cliente y la tasa de descuento de la empresa.

Problemas en la gestión de la relación con el cliente

El CLV es un concepto sencillo, pero algunas empresas que usan software costoso para la gestión de la relación con el cliente (CRM) no han podido calcularlo por las siguientes razones:

- Problemas con los datos – Los datos pueden ser inexactos o difíciles de obtener. Por ejemplo, determinar la retención del cliente es difícil a menos que los clientes le manifiesten explícitamente que no dejarán de comprar productos o servicios a la empresa. Muchos clientes se distancian un tiempo de una empresa para luego retornar a los mismos niveles de actividad que antes de distanciarse. También es difícil determinar el potencial de ganancias puesto que es difícil hacer un seguimiento de las ganancias originadas en actividades de venta cruzada.
- Atención excesiva al detalle – Las campañas de gestión de la relación con el cliente (CRM) suelen recurrir a grandes bases de datos para generar cifras sin asegurar el valor del cliente a largo plazo. Cuando los departamentos de informática ejecutan proyectos de CRM, los departamentos de marketing pueden no verlos con buenos ojos. Las personas suelen evitar métodos complejos y prefieren enfoques sencillos y generales, pero precisos.

Cómo recuperar la inversión

Los libros de marketing enseñan que los clientes deben ocupar el centro de atención de su empresa. Los libros de inversión enseñan que el flujo de caja es un indicador crítico de la solidez de la empresa. Así pues, cuando su negocio invierte en adquirir, informar y atender a los clientes, debe recuperar su inversión para equilibrar la ecuación.

“El valor de los clientes depende no sólo de cuánto gasten en una ocasión sino también de la frecuencia de sus compras y del tiempo que mantengan una relación con la empresa.”

Puede resultar difícil determinar cuáles de sus clientes vale la pena mantener. Un estudio de clientes bancarios realizado en la década de 1990 comprobó que apenas el 30% de los clientes generaba una ganancia para el banco a largo plazo. De hecho, los que no eran rentables restaban valor al banco. Las empresas de seguro que realizan campañas de adquisición de clientes suelen experimentar que los nuevos clientes son los que más reclamos presentan. Las altas tasas de adquisición y retención de clientes – los indicadores de éxito tradicionalmente usados en marketing – pueden perjudicar la solidez financiera de su empresa, si es que capta o retiene a los clientes equivocados.

“Si se los diseña adecuadamente, los programas de fidelización pueden ser muy eficaces para captar nuevos clientes, alentar a quienes ya son clientes a comprar con más frecuencia, y evitar que cambien por la competencia.”

Cuando los especialistas en marketing diseñan campañas para retener clientes, los gerentes financieros deben preguntar si los costos se justifican – en especial, si las campañas también atraen a clientes que no son rentables. En términos cualitativos, un estudio concluyó que aumentar la participación de mercado podía reducir el nivel de satisfacción del cliente y su rentabilidad total. Clasificar a los clientes en función de su rentabilidad y de su potencial a largo plazo es una forma legítima de incrementar el valor que estos tienen para su empresa y el valor de su empresa para ellos.

“Es fácil concebir el crecimiento pero difícil de materializar, en especial si no tiene en cuenta el escepticismo inherente en los clientes o la competencia limita de las empresas.”

Tan pronto se obtiene este tipo de información financiera sólida acerca de los resultados de sus campañas de marketing, usted puede decidir cambiar su estrategia general de marketing. Invierta en determinadas categorías de clientes introduciendo nuevos productos y mejorando el servicio. Cultive a sus clientes más rentables dándoles un tratamiento o precios preferenciales.

Replanteo de la política de descuentos

La industria automotriz de EE.UU. es una de las más competitivas del mundo. En 2003, los fabricantes de automóviles estadounidenses gastaron alrededor de \$3.310 por auto en descuentos y préstamos a tasas inferiores al mercado. Un estudio sobre las prácticas de descuento de Lincoln comprobó que el fabricante de automóviles ganó participación de mercado a corto plazo pero los altos gastos incurridos redujeron la rentabilidad de los clientes a largo plazo. Los descuentos tienen un efecto nocivo sobre los productos de alta calidad. Pueden aumentar la adquisición de clientes, pero no así la retención de clientes. Son la marca y la calidad, y no los descuentos, lo que retienen a un cliente.

Retenga a sus clientes leales

Los clientes leales gastan más dinero en su empresa. Los casinos Harrah's y Disneyland diseñaron formas de hacer crecer su participación de mercado. Harrah's instituyó programas de fidelización; Disney construyó hoteles y cruceros para que los visitantes pasaran más tiempo en las instalaciones de la empresa. Estas actividades de marketing centradas en el cliente se tradujeron en mayor valor para el accionista. Los clientes a largo plazo tienen un enorme impacto. Por ejemplo, en la industria automotriz la participación de mercado vale miles de millones. Según una estimación, si las ventas de automóviles nuevos en EE.UU. fueran superiores a \$400.000 millones en 2003, un aumento de un punto en la participación de mercado equivaldría a ventas por valor de \$4.000 millones.

“La estrategia y la planificación centradas en el cliente constituyen una evolución en el concepto de marketing.”

La venta cruzada también puede aumentar la retención del cliente. Cox Communications comprobó que los clientes que se suscribían a más de un servicio eran menos proclives a cambiar de empresa. Así es que Cox trata de vender múltiples productos a sus clientes como mecanismo para aumentar la retención.

“Albert Einstein puso un cartel en su oficina en la Universidad de Princeton que decía, ‘No todo lo que cuenta puede contarse, y no todo lo que puede contarse cuenta’.”

A medida que proliferan los productos nuevos, los clientes exhiben más patrones de compra complejos. Por ejemplo, un cliente bancario con una cuenta de ahorros abultada puede ser un activo para el gerente de cuentas de ahorro pero una oportunidad perdida para el departamento de inversiones. Cuando los departamentos de marketing no tienen información adecuada sobre sus clientes, se pierden oportunidades de venta cruzada.

Fusiones y Adquisiciones: No siempre son favorables para el cliente

A los responsables de marketing les gustan las fusiones y adquisiciones, pues les permite ampliar rápidamente su base de clientes. Durante el período de “fusionmanía” en 2000, las empresas gastaron alrededor de \$3,5 billones en adquisiciones. Durante la última década, Johnson & Johnson compró 52 empresas y gastó \$30.000 millones; Wells Fargo compró 450 empresas en los últimos 15 años. ¿Pero las fusiones y adquisiciones son económicamente rentables? Varios estudios han comprobado que las adquisiciones no crean nuevo valor para los accionistas; de hecho, hacen precisamente lo opuesto.

A principios de 2004, Netflix, una empresa de alquiler de películas por suscripción, tenía un valor de mercado de \$1.840 millones. En un informe de abril de 2003, la empresa generó una cantidad significativa de información acerca de sus suscriptores, incluido el CLV y los ingresos promedio por suscriptor. El análisis de estas cifras indicó que algunos descuentos y promociones que ofrecía Netflix reducían los ingresos de suscripción. Además, el método de proyección de Netflix puede haber sobredimensionado sus tasas de retención durante este período, lo que a su vez incrementó excesivamente el valor de los clientes durante su ciclo de vida. De acuerdo con este análisis, Netflix estaba sobrevalorada en aproximadamente un 20% en ese momento.

Un nuevo modelo de cliente

Hoy día, el modelo de marketing de rutina se originó en la industria de envase para consumo de hace 100 años, que establece los esfuerzos de marketing en torno a productos específicos. Esta estructura de marketing, que suele asemejarse a la jerarquía administrativa de una empresa, responsabiliza a los gerentes por el éxito de sus productos. Los gerentes de producto trabajan con agencias externas y departamentos internos de ventas, publicidad y análisis de mercado para ampliar su marca. Pero el cliente no forma parte de la ecuación. Para que una empresa se construya en torno al cliente, es preciso contar con la aceptación de los gerentes de producto y los analistas de mercado, así como con la de los Directores Ejecutivos, Directores Financieros, y Directores de Marketing. Hoy en día, el CLV, incluida la retención, el gasto de adquisición y el margen de ganancia, debe ser el indicador más importante de un responsable de marketing.

Sobre los autores

Sunil Gupta y **Donald R. Lehmann** son profesores en la Facultad de Negocios de Columbia. Gupta dicta seminarios y es consultor sobre estrategia de marketing, precios y gestión del cliente. Lehmann es editor fundador de la publicación *Marketing Letters*.
