

# Customer Lifetime Value. Identificando a los clientes más valiosos

SALVADOR MÉNDEZ S.



Sin lugar a duda, las empresas están siempre deseosas de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y a la vez, obtener de ellos, remuneraciones económicas (utilidades) que mantengan en pie a dichas empresas. Atraer un nuevo cliente conlleva siempre un costo, que puede ser bajo o alto, dependiendo de las estrategias de *marketing* que lleve a cabo la empresa. Una vez que se han convertido en consumidores, se pasa a una etapa de relación empresa-cliente; ahora, debemos saber entenderlos y diferenciarlos; debemos cuestionarnos dos preguntas clave con respecto a esta relación:

1. ¿Todos mis clientes tienen el mismo valor para mí? y
2. ¿Cuál será el tiempo de sobrevivencia (*lifetime*) de esta relación?

Dando respuesta a estas dos preguntas, lograremos saber el valor real que tendrán los clientes para la empresa (figura 1).

Identificar bien a mis clientes es una tarea imprescindible, sabemos que no todos tienen el mismo valor para las empresas; además, otra variable importante es el tiempo que durará esta relación, en la cual dicho cliente estará dando ingresos a la empresa; al final, si logramos cuantificar estas dos variables, lograremos entender el valor real del cliente.

La métrica que nos permite cuantificar el valor del cliente para la empresa es el “*Customer Lifetime Value (CLV)*”; es una métrica que aparentemente es sencilla. El CLV es una métrica relacionada con el CRM (*Customer Relationship Management*). Marin, Alburto y Bosch (2005) mencionan

que la estimación del CLV es central para la gestión de las relaciones con clientes, además de ser de gran utilidad para determinar cuánto tiempo, esfuerzo y dinero invertir en ellos bajo la perspectiva de rentabilidad de largo plazo.

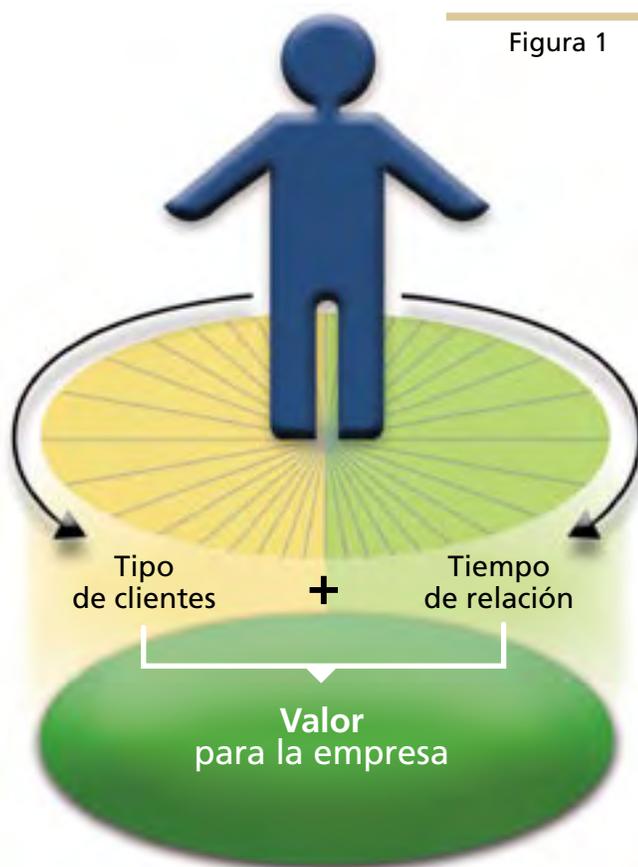


Figura 1



Es uno de los más bonitos de nuestra colección.

Desde hace 14 años en Delta Research, cuando una persona es nuestro centro de atención, hacemos todo para despojarla de sus secretos. Sólo descubriéndolos, es como hemos logrado realizar investigaciones y análisis de mercado de forma profunda y confiable.

### Agencia Full Service

Cualitativos • Cuantitativos • Ad Hoc

Loyalty Research • Branding & Communications Research • Products Research

CATI Center • Cámara de Gesell

Delta Research es miembro de



Delta Research está certificada por



México • Argentina • Brasil • Chile • España • Perú

Taine 229-PH Col. Chapultepec Morales, Del. Miguel Hidalgo C.P. 11570 México, D.F.  
Conmutador + 52 (55) 9150 - 7171 Fax 9150 - 9454

[www.deltaresearch.com.mx](http://www.deltaresearch.com.mx) [direccion@deltaresearch.com.mx](mailto:direccion@deltaresearch.com.mx)

**La estimación del CLV es de gran utilidad para determinar cuánto tiempo, esfuerzo y dinero invertir en los clientes, bajo la perspectiva de rentabilidad de largo plazo.**

## Modelo del CLV

La estimación de este indicador no es tan sencilla, ya que involucra diferentes variables que afectan y que deben incluirse en esta métrica. Como se mencionó en la definición del CLV, implica cuantificar cuánto durará la relación cliente-empresa; para ello se hace uso del análisis de sobrevivencia, es decir, determinar la probabilidad de que un cliente siga siendo un consumidor potencial en el instante  $t$ .

Otro modelo que permite cuantificar el CLV es el denominado Pareto/NBD; es un modelo propuesto por Schmittlein, Morrison y Colombo (1987), y adaptado por Fader, Hardie y Lee (2005); éste combina procesos estocásticos para cuantificar el comportamiento de compra de los clientes.

Como todo modelo estadístico, el Pareto/NBD se basa en algunos supuestos básicos; por mencionar algunos:

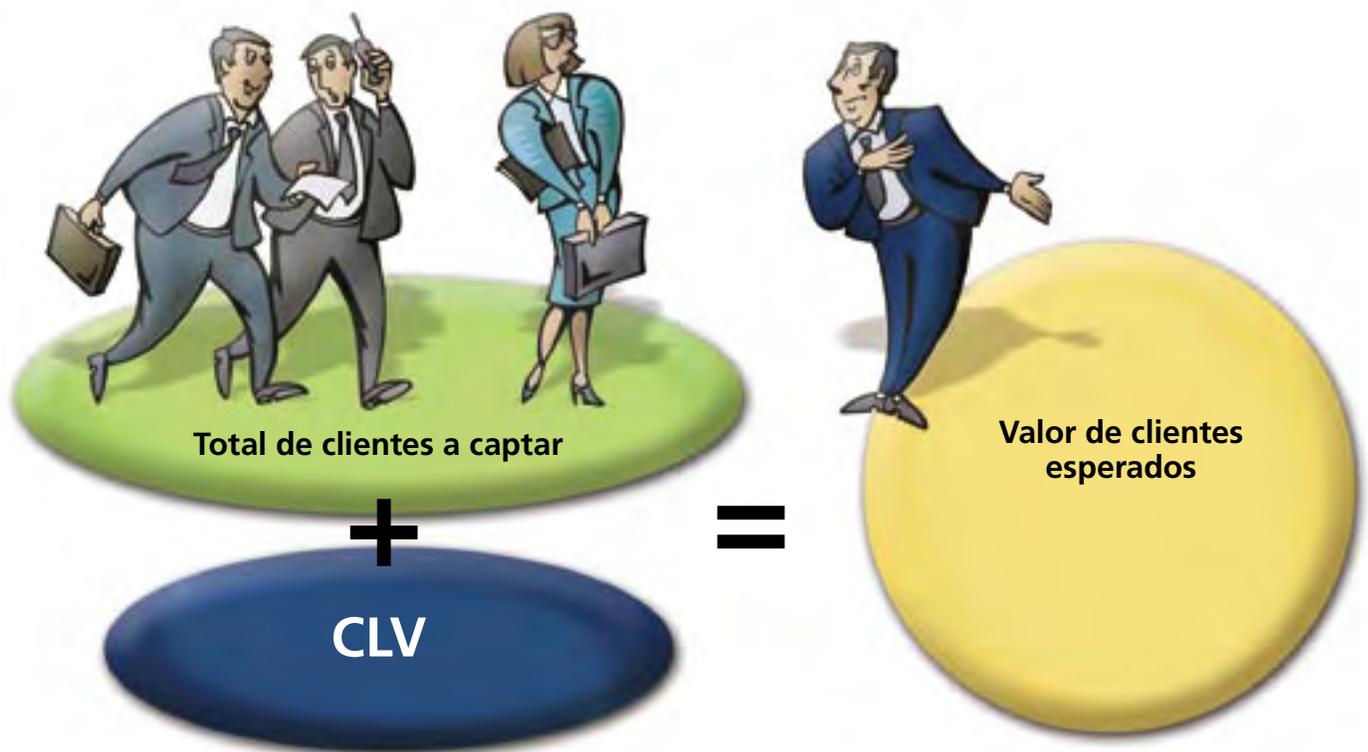
- 1 Se debe diferenciar a dos tipos de clientes: consumidores potenciales y detractores; los primeros son aquellos que adquieren productos y servicios de la empresa, y los segundos son los que están en etapa de fuga o bien ya dejaron de comprar por algunas circunstancias. El modelo supone que un cliente detractor no se podrá recuperar y lo da por perdido.
- 2 Los clientes potenciales o actuales realizan sus compras con cierta frecuencia a través del tiempo y puede modelarse estadísticamente a través de un modelo Poisson.
- 3 La tasa de compra de los clientes puede ser modelada a través de la distribución Gamma.
- 4 Las tasas de fuga de clientes también pueden ser modeladas a través de la distribución Gamma.
- 5 Las tasas de compra y de fuga se comportan de manera independiente, es decir, la suposición que hace el modelo de Pareto/NBD es que la fuga no influye en que la tasa de compra de un cliente potencial sea alta o baja.

Debido a la complejidad del modelo, no se muestra en este artículo; si desea conocer con detalle, puede contactarse con el autor, en la referencia citada al inicio de este artículo.

El CLV también lo podemos ver como el valor monetario de la fidelización de nuestros clientes, ya que clientes más leales estarán más tiempo con nosotros. En términos más sencillos, la obtención del CLV la podemos realizar a través de multiplicar el consumo promedio y el número de visitas esperadas en un lapso específico; para esto debemos tener presentes algunas cuestiones, por ejemplo, existen clientes que tienden a consumir más que el promedio de consumo del total de nuestros clientes, pero que venderles a este tipo de clientes tiene también un costo elevado, clientes deseables (que consumen mucho en largos periodos), y finalmente tenemos a los clientes morosos (son aquellos que consumen nuestros productos o servicios y tardan demasiado en pagar, o inclusive nunca



El CLV nos permite evaluar la rentabilidad de nuestros clientes manejando dos variables: el valor que representa el cliente para la empresa y su tiempo de sobrevivencia (*lifetime*) en la relación.



pagan). Este tipo de clientes considero que no existen en la industria de la investigación de mercados; sin embargo, lo dejo a su consideración.

### Utilidad del CLV

Como se viene mencionando, el CLV nos permitirá conocer el valor promedio de la relación con el cliente promedio; si además logramos estimar el número promedio de clientes que esperamos captar, y lo multiplicamos, lograremos tener un valor total de clientes.

Este valor de clientes esperados será un indicador para saber cuánto podremos invertir en promociones, publicidad, etc., para atraerlos, ya que si lo hacemos a la inversa, podríamos tener pérdidas en vez de utilidades, dado que el valor de nuestros clientes captados podría no compensar el gasto realizado en las campañas publicitarias.

El CLV podría ser considerado también como un instrumento de segmentación para poder diferenciar a los clientes más valiosos para las empresas que, en este sentido, serán aquellos que nos generen más ingresos con menos costos.

*Chava, como generalmente le gusta que le digan, anhela ser piloto, aunque en los simuladores de vuelo siempre estrella el avión; ya en alguna ocasión intentó ser volador de Papatla pero se arrepintió; en pocas palabras, le teme a las alturas. Está felizmente casado, bueno eso dice su esposa, y en sus ratos libres intenta tocar la guitarra y el acordeón*

