

Customer Lifetime Value

Que es

El *Customer Lifetime Value*, o CLV, es una de las métricas comúnmente asociadas con el CRM (*Customer Relationship Management*), ya comentado anteriormente en esta misma sección. Se trata de algo aparentemente tan simple como estimar el valor que representa para la empresa la relación con un cliente, a lo largo de la vida de dicha relación. Se trata de una idea que siempre ha estado presente en el marketing tradicional, pero que cobra un gran protagonismo con el cambio de visión producto-céntrica a cliente-céntrica que el CRM representa. En un momento en que las empresas empiezan a preocuparse menos por la cuota de mercado, y más por la cuota de cliente, las métricas de este tipo se demuestran indispensables no sólo para poder clasificar a los clientes, sino también para tareas tales como dimensionar campañas, estudiar elementos de interacción o revisar la propuesta de valor de los productos de la compañía.

Comencemos de una manera sencilla: unos clientes valen más que otros. Partiendo de esta verdad inapelable, intentemos profundizar en el porque. Podríamos preguntárselo, por ejemplo, a un relaciones públicas de un local de copas. Si este relaciones públicas desarrolla bien su trabajo, seguro que conoce perfectamente a una serie de clientes que no solamente consumen mucho y de manera habitual, sino que además tienen otras características. Por ejemplo, son personas populares: suelen acudir acompañados de grandes grupos de personas, que además varían. Claramente, estos son clientes a los que conviene cuidar. Caso de decidir irse a otro local, podrían suponer una pérdida importante. Otros clientes, sin embargo, entran todas las noches y permanecen también mucho tiempo, pero consumen poco y a veces son origen de problemas. Está claro que en este negocio, a la hora de calcular el valor de un cliente, habrá que tener en cuenta esa serie de elementos. Cambiando de ejemplo, pensemos en su comportamiento, estimado lector, cuando compra, por ejemplo, un artículo común como la leche. ¿Compra usted siempre la misma marca de leche? ¿O compra tal vez la que se encuentra en promoción? Un comportamiento u otro definen el valor que la empresa láctea debería otorgar a su relación con usted. Un cliente fiel, que persiste en la compra de la misma marca, valdrá presumiblemente mucho más que un *switcher*, personaje de fidelidad nula que se limita a escoger aquella marca que, intentando atraer a nuevos clientes, invierte sus valiosos recursos en una promoción.

Como se calcula

El CLV tiene que tener en cuenta, por tanto, un primer elemento: la previsión de consumo de un cliente a lo largo del tiempo que dure la relación. Llamemos a eso “beneficio base”, y obtengámoslo mediante la multiplicación de las visitas esperadas por el importe medio consumido en cada visita. Sin embargo, no es oro todo lo que reluce. Hay clientes que consumen mucho, pero a los que, por ejemplo, cuesta mucho dar servicio. Clientes especialmente puntillosos, que consumen mucho tiempo en cada interacción, o incluso que nos pagan tarde (o no nos pagan nunca, que créanme, existen). El coste de dar servicio al cliente, por tanto, es claramente un elemento a deducir.

También debemos deducir, obviamente, el coste de captación del cliente, aunque en muchas ocasiones es imposible de saber y se aproxima simplemente dividiendo los costes de marketing entre el número total de clientes obtenidos en una campaña determinada. También hay elementos positivos, como citábamos en el ejemplo del local de copas: el valor de los clientes atraídos por referencias del primero, conocidos como *referrals*. Otros elementos, más sutiles, incluyen el posible incremento en el precio que un cliente esté dispuesto a soportar por el hecho de ser fiel, los ahorros en costes de servicio derivados del conocimiento que tenemos de él, o los ingresos adicionales provenientes de aplicarle estrategias de venta cruzada, bien la denominada *cross-selling* – otros productos relacionados con el anterior – o *up-selling* – productos de margen superior –.

Por último, tomemos toda esa hipotética serie de flujos, y descontémoslos como hacemos en Finanzas. ¿A que tasa? Respuesta de gallego: depende. Como indicación, valga el que si tenemos una gran certeza en la obtención de esos flujos, deberíamos usar, indudablemente, una tasa más baja que si éstos son sumamente inciertos y basados tan sólo en nuestra intuición.

Para que sirve

En primer lugar, el CLV tiene una utilidad directa y evidente: resulta indispensable conocerlo antes y después de aplicar cualquier estrategia de CRM, para ser capaz de evaluar y monitorizar los resultados de la misma. Sin embargo, en pocas industrias es posible llegar a un cálculo verdaderamente fiel del CRM a nivel individual, excepto para unos pocos clientes muy determinados (o empresas muy determinadas, como aquellas que utilizan Internet como canal principal). De ahí que muchas empresas utilicen el CLV de manera agregada, para calcular de una manera mucho más aproximada cual será el valor promedio de la relación del cliente promedio, multiplicarlo por el número de clientes que se espera captar, y ser capaz de calcular el dinero que nos podemos gastar en costes de captación, campañas de publicidad, iniciativas promocionales, etc. Esta “ingeniería inversa” del CLV es algo que se presume estuvo detrás de la quiebra de muchas empresas de la época de la “burbuja Internet”, que se lanzaron como posesas a hacer anuncios en el intermedio de la SuperBowl sin estimar que el valor de esos clientes así captados jamás sería capaz de compensar tan astronómicos gastos.

Lo que es seguro es que nadie como la propia empresa puede aproximarse mejor al valor del CLV. La empresa conoce a sus clientes, su sector, su idiosincrasia y su comportamiento, y debería saber hacer que esos números tengan de verdad sentido. Aunque el concepto del CLV le parezca enormemente ambiguo, intente aproximarse a su valor. Algunas cosas podrían cobrar mucho más sentido.