

## Modelo de valoración de clientes a partir del uso de la herramienta CLV

Yadira Rojas León

IUETAEB. Dpto. de Contaduría. Avenida Los Horcones con Avenida La Salle. Venezuela. pedyad@hotmail.com

### Resumen

*Considerando que son pocos los trabajos relacionados con la aplicación de métricas para calcular el valor de por vida de un cliente CLV, específicamente en Venezuela, donde aún es muy novel la investigación en temas como el marketing relacional, los beneficios del CRM y especialmente el uso de sus componentes, tal como el CLV, se considera el presente estudio de tipo descriptivo, por lo cual se espera obtener suficiente información acerca del tema para formular las preguntas específicas que se busca responder. Otra característica de este trabajo que vale la pena resaltar, es la adopción de un muestreo probabilístico, la ventaja de este tipo de selección está en la facilidad de acceso a los elementos de la muestra y a la economía que esto conlleva. Los datos fueron tomados de fuentes secundarias, de una investigación de mercado realizada por DEPROIMCA (2005), la cual tuvo como objetivo determinar el posicionamiento e imagen actual de las principales empresas ferreteras de Venezuela, en relación a sus competidores, y su evaluación en cuanto a la satisfacción general y específica de los aspectos que la conforman (Surtido, Precio, Atención Publicidad, etc.) al tiempo que se determinaron sus fortalezas y debilidades en términos numéricos que permitieron su comparación retrospectiva y a futuro (expectativas vs. evaluación real).*

**Palabras clave:** clv, valor de cliente, marketing relacional

### 1. Planteamiento del problema

Muchas empresas, en nuestro país, en busca de modernización tecnológica que mejore sus actividades empresariales, han adquirido plataformas ERP (Enterprise Resource Management) y CRM (Customer Relationship Management) para gestionarlas. Sin embargo, el inmenso potencial de dichos sistemas, no se ha sabido aprovechar, perdiéndose la valiosa información que éstos suministran.

En el caso de los sistemas CRM, cuyo objetivo es facilitar tecnológicamente la administración de la relación con el cliente, se puede apreciar que son muy utilizados para gestionar servicios generales de post venta, como lo son información, reclamos, servicio técnico, etc.; pero su aplicación se queda sólo en técnicas a nivel operativo y casi no se utilizan con fines estratégicos.

Los avances tecnológicos han permitido un mundo globalizado en el que las empresas se han visto obligadas a rediseñar sus modelos de negocio, adecuándolos a un entorno macro, cuyo eje central es el cliente. Las empresas se deben a sus clientes y ahí radica el éxito de una empresa, en su capacidad de generar utilidades en el tiempo, a partir de la relación con sus clientes. En este sentido, mientras mejor conozca la empresa a sus clientes, más fácil será para ésta, dirigir sus recursos para administrar la relación con los mismos; pero independientemente de la estrategia de marketing que se utilice se debe saber a cuáles clientes se debe dirigir la inversión y hasta que punto es conveniente.

Si se asume que los clientes forman parte del valor de la empresa, y que estos son una fuente de ingresos, al estimar su valor presente y futuro, podría calcularse con mucha certeza, gran parte del valor de la empresa. Por lo que este estudio pretende establecer el valor de la base de clientes

de una empresa, calculado sobre los beneficios generados durante la vida de permanencia del cliente (CLV), permitiendo segmentar la base de clientes e identificar cuales son los clientes que más generan ingresos a la misma.

## **2. Objetivos de la investigación**

Los objetivos planteados en este estudio fueron los siguientes:

### **2.1. Objetivo General**

- Generar un modelo de valoración de clientes a partir del uso de la herramienta CLV.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos fundamentales de la valoración de clientes.
- Determinar el valor de los clientes para la empresa con la herramienta CLV.
- Explicar la métrica de valor de cliente obtenida en el estudio realizado.
- Generar un modelo de valoración de clientes.

## **3. Justificación**

Esta investigación se llevó a cabo para el sector ferretero, extrayéndose la información directamente de las bases de datos de las empresas que conforman la muestra, por lo que los resultados de este trabajo, están limitados a las particularidades y características de las empresas de este sector. Con este estudio se pretende dar un paso, en lo que a valoración de clientes se refiere, haciendo un aporte novedoso en cuanto a la estructuración de un modelo de valoración de clientes a partir de la métrica CLV, la cual se aplicará a una muestra del sector en estudio, permitiendo la segmentación de su base de clientes, y traduciendo sus resultados en una medida de valor monetario, que permitirá a las empresas redimensionar sus estrategias de inversión en sus clientes. El uso del concepto de valor también puede utilizarse para la toma de decisiones estratégicas de índole corporativa en los ámbitos de la tecnología, el diseño y la logística. En resumen, se trata de utilizar el conocimiento del cliente como fundamento para todas las actuaciones empresariales partiendo del principio de fidelizar a los clientes, pero no a cualquier precio.

De esta manera, el CLV permite apoyar al sistema de orientación al cliente en la toma de decisiones de nivel estratégico-táctico, definiendo un indicador que permita priorizar entre clientes de manera tal, que permita el aumento de la rentabilidad que percibe de cada uno de ellos y a través de ésta, la rentabilidad de la empresa. De igual forma contribuirá no solo para fines de la toma de decisiones internas de la empresa, sino a nivel macroeconómico, ya que aportará elementos de juicio a nivel sectorial, regional, nacional, como medida de valor agregado a la economía nacional y global.

## **4. Metodología**

Para el desarrollo de la metodología propuesta se toman como ejemplo los datos de los clientes de una empresa líder del sector ferretero venezolano.

El modelo a utilizar es el desarrollado por Gupta y Leahmann (2001), por la simplicidad de su

aplicación y cálculos, así como del manejo de datos de fácil acceso en la información contable de las empresas. Para ello estos autores utilizan la siguiente fórmula (1):

$$CLV = m (r/1+i-r) \quad (1)$$

Donde:

CLV: representa el valor de vida de un cliente para la empresa.

m : es el margen de beneficios anual bruto generado por un cliente.

r : tasa de retención o fidelización del cliente.

i : representa la tasa de interés o descuento aplicable a la empresa en particular.

Para fines de simplificación del modelo, el múltiplo del margen ( $r/1+i-r$ ), será tomado de la tabla diseñada por Gupta y Lehmann (2003) (Tabla 1), por lo que solo se definirán los elementos de dicha fórmula para la determinación del cálculo del CLV individual.

Tabla 1. Múltiplo del Margen

Tasa de Retención	Tasa de Descuento			
	10%	12%	14%	16%
60%	1.20	1.15	1.11	1.07
70%	1.75	1.67	1.59	1.52
80%	2.67	2.50	2.35	2.22
90%	4.50	4.09	3.75	3.46

Igualmente, debe asumirse que el margen de beneficios se mantendrá constante durante la vida del cliente, así como su tasa de retención y que el horizonte sobre el que se calcula el CLV es infinito.

Posteriormente se hará una aproximación del CLV total, para la base de clientes con lo que se harán varias presunciones acerca del costo de adquisición de los clientes y la asignación de valor para la empresa.

Para la determinación de la información, se utilizaron datos contables suministrados por especialistas de la empresa, así como la información tomada de un estudio de mercado.

Esta investigación se limita, a la obtención de resultados derivados de la aplicación de la herramienta CLV (Customer Lifetime Value), acerca del Costo de Adquisición, Tasa de Retención, segmentación de clientes y algunas apreciaciones acerca del uso de esta herramienta como complemento en la valuación de empresas.

De igual forma, gracias a herramientas como Excel, los cálculos pueden simplificarse, por lo que para la aplicación del modelo se utilizó la plataforma Microsoft Excel, la cual es bastante

amigable y fácil de utilizar, con la cual se elaboró una plantilla tabla (2), para determinar automáticamente, el CLV de cada cliente.

Tabla 2. Valor de vida de un cliente

VALORde VIDAde un CLIENTE (CLV)		Múltiplo del Margen *				
Datos de inicio		Tasa de Retención	Tasa de descuento			
		10%	12%	14%	16%	
Cientes anuales	2400	60%	1,2	1,15	1,11	1,07
Ticket Promedio de Compra Anual	49800	70%	1,8	1,67	1,59	1,52
Frecuencia promedio de compra por clientes	3	80%	2,7	2,5	2,35	2,22
Ingreso promedio de compra anual por cliente	149400	90%	4,5	4,09	3,75	3,46
Tasa de Retención por Cliente	70,10%	* Tasa de Costo de Capital (WACC) 20%				
% de Costos de Explotación de la Empresa	70%					
CLV						
Costo de explotación por cliente	104980					
Margen de Ingreso Bruto Anual por Cliente	44820					
Múltiplo del Margen	1,67					
CLV por Cliente	74849,4					
CLV de la Base de Clientes	179638560					

Se introdujeron datos de inicio en el modelo en Excel, así como la tasa de retención y el múltiplo del margen, el cual atiende a las características del tipo de empresa en particular. El resto de la información es calculada automáticamente, en dicha plantilla.

## 5. Conclusiones

- El modelo aplicado permite conocer los costos máximos a invertir en la adquisición de clientes.
- Este modelo, permitió establecer que la tasa de retención se comporta directamente proporcional al valor del CLV. Si se incrementa la tasa de retención el CLV aumenta, caso contrario disminuye.
- De igual forma, al determinar márgenes de utilidad diferentes por cliente, la aplicación del modelo, permite segmentarlos en cuanto al valor que aportan a la empresa.
- El modelo, permite obtener el valor de la base total de clientes, valor que podría ser incorporado como parte del valor total de la empresa.
- Independiente del modelo utilizado, es fundamental que toda empresa con una estrategia de negocios enfocada en el cliente registre toda la información respecto del comportamiento de compra de éste último, puesto que es la única forma de validar un eventual modelo que se ajuste a los parámetros de la empresa.
- Conocer al cliente es la mejor forma de pronosticar su comportamiento futuro, y para estos efectos, la variable más importante es la compra promedio por unidad de tiempo. Por este motivo, tener información de las compras que cada cliente efectuó en los últimos periodos

es un factor crítico para el éxito en el desarrollo e implantación de un modelo para el cálculo del valor del cliente.

- Numerosos son los beneficios que se pueden derivar de la aplicación de esta métrica, además de los analizados en los resultados expuestos, sin embargo esta investigación se limita a lo presentado, quedando para futuros estudios, el uso como herramienta financiera no tradicional para establecer el valor de las empresas en Venezuela.

## Referencias

Abat, J., (2001). La medición del capital relacional.

Artola R., Fiol L., Moliner M., Sánchez J., (2004). El valor percibido de la compra de un paquete turístico. Deproimca, Agosto 2005.

Baker, S. (2004), New consumer marketing.

Bauer, H.; Grether, M., Leach, M. (2002): Building customer relations over internet. *Industrial marketing management*. Vol. 31, no. 2, pp. 155-163.

Bauer, H. and Maik Hammerschmidt, (2005). Customer-based corporate valuation, management decision, Vol. 43 no. 3, pp. 331-348.

Bell D. (2005), Yinghui Yang and skander essegaier free shipping and repeat buying on the internet: theory and evidence, June 13, 2005

Cestau D. (2004), Revista digital Mercadeo.Com. México.

Ching, K., Ng, K. and Wong, K. (2003). Higher-order markov decision process

Ching, K., Ng K. and So M. (2004). Customer migration, campaign budgeting, revenue estimation: the elasticity of markov decision process on customer lifetime value, amo - advanced modeling and optimization, Volume 6, number 2.

Cleland, A.; Bruno, A. (1997). Balancing customer and shareholder value. Financial executive, March-April, v.13, n.2, pp.16-18.

Danhke, G.I. (1986). Investigación y Comunicación. México D.F.: Mcgraw-Hill de México.

Danhke, G.I. (1989). Investigación y comunicación. México D.F.: Mcgraw-Hill de México.

Dans, E., Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital. Instituto de empresa, 2002.

Day G. (2002) (The Wharton school) and Katrina J. Hubbard (Pennsylvania State University). Customer relationships go digital. February 2002.

Deproinca (2005). Posicionamiento e imagen actual de EPA, investigación de mercado. Valencia.

Donkers B., Verhoef P. and Jong M., (2003). Predicción del valor del CLV en industrias de multiservicio.

Dreze (2004). Artículo: A renewable-resource approach to database valuation

Fader, P., Bruce G., and Ka L. (2005). Counting your customer' the easy way: an alternative to the pareto/nbd model. Forthcoming, *marketing science*.

Firth, D. and E. B. Swanson. Customer relationship management: a diffusion snapshot, is working papers, the John E. Anderson School of Management at UCLA, 2001

Firth, D., The organizing vision for customer relationship management, is working papers, the John E. Anderson School of Management at UCLA, 2001

*García T. José. El marketing y el valor de la experiencia. Deproimca. Publicado: junio de 2005. -*

Greenhill, D. (2005). Cálculo del CLV en la industria del retail. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile. Tesis de grado para optar al título de magíster.

Gupta, S. y Lehmann, D. (2005). Managing customers as investments. Editorial: Wharton School Publishing.

Gupta, S.; Lehman, J.; Stuart, J. (2001), Customers as assets. October 2001.

Gupta, S.; Lehman, J.; Stuart, J. (2004). Valuing Customers. Working paper ecommerce research forum, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. Available from <http://ecommerce.mit.edu/papers/erf/erf155.pdf>

Gupta, S.; Lehmann, J.; Stuart, J. (2003). valuing customers. working paper ecommerce research forum, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. Available from <http://ecommerce.mit.edu/papers/erf/erf155.pdf>

Hernández-Sampieri, R. y Otros (2002). Metodología de la investigación. México D.F.: Mcgraw-Hill de México.

Kalakota, R. and M. Robinson, E-business: a roadmap for success, Addison.

Kaplan, R.; Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review. January- February, pp.71-79.

Kaye, M.; Dyason, M. (1999). Customer value-driven". Total quality management, v.10, i.4/5, pp. 594-602

Kotler, P. (2004). Ten deadly marketing sins: sins and solutions. Editorial Wiley.

Kumar V., Ramani, G. and Bohling, T. (2004). Customer lifetime value approaches and best practice applications. Journal of interactive marketing, v. 18, i. 3, pp.60-72.

*Navarro, A. ¿Cuánto vale un cliente para mi empresa?. Deproimca. Publicado: Febrero de 2005. -*

Peppers, D. and M. Rogers. Enterprise one-to-one. Piatkus, 1997

Peppers, D. and M. Rogers. The one-to-one future. Piatkus, 1993

Pfeifer y Carraway (2003). Modeling customer relationships as markov chains. Journal of interactive marketing, 14(2), spring 2000, 43-55

Porter M., (1990). The competitive advantage of nations. Free press, Nueva York, 1990.

Revista Soluciona Voize (2003). The customer economy: lealtad y rentabilidad de los clientes. Enero, 2003.

Rodríguez R., Universitat Jaume I de Castellón, Luís Callarisa Fiol, Universitat Jaume I de Castellón, Miguel Moliner Tena, Universitat Jaume I de Castellón, Javier Sánchez Garcia, Universitat Jaume I de Castellón. El valor percibido de la compra de un paquete turístico.

Rogers Martha, Trend Management, mayo-junio 2000

Rosset Saharon, Neumann Einat, Eick Uri, Vatnik Nurit, and Idan Yizhak (2002). Customer lifetime value modeling and its use for customer retention planning.

Rossi M., (2004). Integrando el valor para el cliente dentro de un modelo de gestión de valor. Revista Análisis.

Thompson. (2004). Who stole my customer: managing a living demand system? Editorial John Wiley & Sons.

Toledo, J. (2005). *El marketing y el valor de la experiencia*. Deproimca, junio 2005.

Valenzuela, L. (2005). Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente.