



— *Outperform
the Future* —

IT MUST HAVE BEEN LOVE BUT IT'S OVER NOW

Reconoce el valor de la relación
que tienes con tu cliente con CLV

POR: ERASMO HERNÁNDEZ



Valor del cliente durante su ciclo de vida o Customer Lifetime Value es un indicador que tiene el potencial de ser una ventaja competitiva para tu organización, los siguientes párrafos te ayudarán a entender mejor su valor, conocer los retos más comunes a los que te puedes enfrentar si decides medirlo y cuáles pueden ser los beneficios de hacerlo. No dejes de leer si quieres ser una del escaso 15% de las organizaciones que miden correctamente este indicador y que obtienen valor al medirlo.

Nadie les avisó a las vendedoras en aquella tienda de Rodeo Drive a la que entró Vivian Ward, personaje de *Pretty Woman* interpretado por Julia Roberts en 1990; que esa chica a la que repelieron por su aspecto y que sacaron de la tienda al no tener “nada que ofrecerle”, entraría a la tienda al día siguiente, después de caminar y ser admirada por todos mientras suena “Wild women do” de Natalie Cole, cargando una cantidad obscena de paquetes y ataviada con el mejor look noventero, guantes blancos, sombrero negro y hasta la corbata del vendedor de la otra tienda en una de sus bolsas, a recordarles que cometieron un “*big mistake, big, HUGE!!*” por no haberla atendido y perder así sus comisiones. Si extendiésemos esa línea de tiempo que se limita a ver a Edward Lewis (Richard Geere) llegando al apartamento de Vivian con unas rosas a declarar su amor; y fantaseásemos un poco con el ¿qué pudo haber seguido después?, el valor de Vivian Ward como cliente de las tiendas de Rodeo Drive pudo haberse incrementado considerablemente si pensamos que ese cliché de Cenicienta noventera en la que la chica de orígenes mundanos efectivamente tiene un final feliz con el príncipe inversionista y viven felices para siempre.

Definitivamente no es mi intención tocar un tema que pudiese herir susceptibilidades, simplemente quisiera hacer una analogía útil para hablar acerca del *customer lifetime value*, su importancia y lo mucho que es olvidado por las organizaciones, y para ello quisiera imaginar la situación en la que se pudo haber encontrado Vivian después de que pasaron los créditos de *Pretty Woman* y comenzara a compartir su vida con Edward. Supongamos que él, muy enamorado y gustoso de compartir su vida con esta bella mujer, hubiese continuado con el patrón mostrado durante la película, y ella lo hubiese aceptado de buena gana, pensemos que antes de irse a reuniones de trabajo cada tanto, Edward dejase su tarjeta de crédito a Vivian para que fuese a comprar unas cosillas a Rodeo Drive, o a cualquier otro sitio de *shopping high end*, pensemos en la tienda a la que entró recomendada por el Concierge del hotel, cuánto tiempo Vivian habría pasado allí comprando en sus siguientes visitas a Rodeo Drive, por cuánto tiempo habría comprado otro par de vestidos, otros tantos regalos para Edward, un sombrero más, etc. Vivian habría aumentado considerablemente su importancia como cliente para esa tienda, y otras alrededor entre el momento en el que hizo su compra y el momento en que por alguna decisión fortuita dejó de comprar en esa tienda y todo eso, gracias a la recomendación del Concierge; por el contrario, para aquella vendedora prejuiciosa de la otra tienda que le negó el servicio, no solamente dejó de ganar la comisión de la primera venta sino cualquier otra potencial venta.

Más allá de las tiendas en Rodeo Drive o de cualquier otra cosa que parezca de poco valor de esta introducción, está el beneficio real que se genera en los negocios al medir el valor que tendrá un cliente desde el día que entra al CRM como un lead, cuando se convierte en parte de la cartera habitual de transacciones y hasta el día en el que deja de ser cliente de la firma, para esto existe Customer Lifetime Value o CLV, un indicador que mide el valor del cliente en el tiempo, considerando diferentes factores y proyectando su comportamiento. El 85% de las organizaciones consideran que medir el valor del cliente debería ser el principal input para generar estrategias de gestión y retención del cliente, sin embargo, solamente el 42% de las firmas son capaces de medir el CLV y tan solo el 15% lo miden correctamente.

Uno de los temas más importantes es entender que CLV no es solamente una cuestión de mantener un programa de lealtad, o de generar una estrategia omnicanal o de tener totalmente identificado el Customer Journey de cada segmento de clientes, el CLV y la gestión de este indicador es una integración de iniciativas que ayudarán a que se gestione adecuadamente el resultado del indicador. El nombre del juego es precisamente esa palabra, INTEGRACIÓN. Más de un tercio de las organizaciones (el 35% de ellas) consideran que los retos más importantes para resolver al momento de medir el CLV es la cantidad de información que se gestiona en silos, previniendo que se haga una buena gestión de ella y que esto ayude a tener un mejor entendimiento del verdadero valor que el cliente tiene y tendrá en el tiempo.



Existen varias formas de medir el indicador de CLV, una forma muy simplificada y que genera un valor limitado es dividiendo el *profit* promedio que el cliente entrega por año sobre los años que se proyecta que el cliente permanecerá en cartera. Esto es una forma simplista de medir el indicador y el resultado permite tomar acciones generales y de un alcance muy acotado respecto a cómo gestionarlo o incluso cómo aumentar el valor que el cliente tiene. Por otro lado, el gestionarlo de esta forma puede llevar a la firma a tomar acciones poco certeras en cuanto a la gestión que se le da a aquel segmento que aparenta generar mayor *profit* hoy sin considerar qué tanto generará el día de mañana, o viceversa, dar menos atención a clientes que tienen un gran potencial.

En Sintec hemos identificado una progresión en la madurez de cómo las organizaciones desarrollan y miden este indicador y cuáles son las acciones que cada una de estas etapas de madurez detonan. Hemos notado que lo que puede arrancar como la aplicación de una simple fórmula, puede llegar a evolucionar hasta la aplicación de analítica y machine learning para robustecer y darle certeza al valor que el cliente tendrá. Uno de los puntos intermedios de madurez, que se convierte en la piedra angular previa a aplicar analítica, y en la que en Sintec hemos desarrollado prácticas de rápida implementación, es en el proceso de Segmentación. Analizar grupos de clientes con características parecidas permite alimentar y entrenar a los algoritmos de predicción para que robustezcan el proceso de cálculo del Customer Lifetime Value, ser más precisos y tomar así decisiones más precisas que ayuden a gestionar acciones

que incrementen el valor del cliente, o bien, que racionalicen la cantidad de recursos que se invierten en atender a clientes o grupos de clientes cuyo valor en el tiempo no será tan representativo.

Para medir de forma certera el CLV e implementar las mejores prácticas, recomiendo que se identifiquen bien riesgos y se tengan en cuenta al menos los siguientes 4:



01

PRESENCIA DE SILOS DE INFORMACIÓN Y DE GESTIÓN:

Cuando no existe el accountability sobre aquellos procesos que afectan la atención al cliente, o bien, no existe una fuente única de información fidedigna respecto al cliente, es virtualmente imposible garantizar la construcción y permanencia del indicador de CLV.



02

MEDICIÓN PRECISA:

Dado que el CLV, a diferencia de otros indicadores de negocio, no tiene una forma única de medirse, se debe llegar a identificar cuáles son aquellas variables que son fundamentales para conocer el valor del cliente en el tiempo, saber de dónde se obtendrá la información que ayude a medir esas variables y hacerlo de forma constante. Esto puede representar un gran reto que no se puede subestimar.



03

DEPENDENCIA DE CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT:

El CLV se ve impactado grandemente por la buena o mala ejecución de los customer *journeys* de cada segmento de cliente, si no se tiene un Experience management por diseño, o bien, si este no se implementa de forma correcta, el CLV se puede ver impactado y distorsionado ya que la tasa de churn o pérdida de clientes puede acelerar el ciclo y restar certeza al indicador.



04

ENTENDER AL CONSUMIDOR DIGITAL:

No basta el tener interacción por medios digitales con los clientes, es necesario gestionar la información que estos medios provee e integrarla a la información de los otros medios. Esto es algo que tampoco ocurrirá por casualidad, debe haber una buena gestión de datos.

“Entonces Erasmo, y si solo el 15% de las organizaciones miden bien este indicador y hay tantos retos que debo afrontar para comenzar a medirlo, realmente ¿vale la pena?”, quizás me preguntarían. ¿Qué habría pasado si Edward Lewis no hubiese decidido quedarse con Vivian Ward en *Pretty Woman*?, él tuvo que tomar una decisión, golpeó a su socio en la cara, decidió cambiar su modelo de negocio e invertir en hacer barcos en vez de dismantelar una organización y tener un *profit* después de su venta, y todo por el riesgo de ser feliz con Vivian, que estuvo dispuesto a tomar.

Pongámoslo así, medir y gestionar correctamente el indicador puede generar una ventaja competitiva en quien lo logre, dada la escasez de firmas midiéndolo. El tener un CLV ayudará a gestionar la rentabilidad de los clientes racionalizando la cantidad de recursos que se invierten en ellos con un valor reducido versus otros de un valor futuro prometedor. El nivel de conocimiento que se tendrá sobre los clientes permitirá tomar decisiones más inteligentes en cuanto a estrategias de marketing, gestión de portafolio, pricing y modelo de atención, controlando el costo de servir e incrementando el *bottom line* de los estados de resultados.

Acerca del autor:



ERASMO HERÁNDEZ,
Director de Estrategia de Clientes, MTY
erasmo.hernandez@sintec.com

Cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y modelos de negocio para proyectos de consultoría en la industria de consumo masivo, tendencias de transformación digital en industria minera, ventas y desarrollo organizacional.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com