

Olvídese del ciclo de vida del producto y focalícese en el ciclo de vida del cliente

28



*Este artículo se ha basado en las clases y paper "Customer Retention and Price Matching: the AFP case" Pedro Hidalgo, et al, JBR, 2008

• Pedro Hidalgo

La valoración de una empresa puede seguir el método de estimar sus flujos futuros descontados a valor presente. Y, ¿qué son los flujos futuros? Son las compras realizadas por los clientes. Por tanto los ingresos, las utilidades y la sobrevivencia de una empresa en el tiempo está directamente correlacionada a la existencia de clientes.

Desde 1990, los conceptos de marketing reflejan más una orientación a los consumidores, cambiando su énfasis desde transacciones de corto plazo a relaciones de largo plazo con los clientes. Hoy, está claro que los conceptos de marketing deben ser concebidos y, por ende, sus estrategias, como inversiones orientadas a potenciar positivamente las percepciones y posicionamiento de las marcas con el fin de aumentar las adquisiciones y retención de clientes, así como el monto de las compras totales (add-on selling). Por esta razón, decisiones acerca precisamente de cuánto invertir en cada esfuerzo de marketing son sumamente importantes (ver cuadro 1).

Los efectos o resultados de esta inversión y estrategias centradas en el cliente, generan un aumento en el Valor del

Cliente (Customer Lifetime Value – CLV), lo cual aumenta los ingresos futuros y, por ende, el valor de la empresa.

Con el fin de lograr los objetivos de utilidad y sobrevivencia de una empresa, es necesario que sus estrategias se orienten a la captación de clientes y, a través de la satisfacción de éstos y logro de experiencias positivas, obtener su retención y, a su vez, lograr conocer las necesidades y deseos de esos clientes con el fin de adicionar ventas a través de la satisfacción de otras necesidades y deseos en esos clientes. De esta forma, pasaremos de un enfoque de evaluación de resultados a través del Market Share al Wallet Share, logrando una mayor participación en el nivel de compras totales de la base de clientes. Por tanto, una empresa, a través de la satisfacción, logra clientes más permanentes y más rentables.

Consecuentemente, en marketing es necesario desarrollar modelos que se focalicen en maximizar, más que en sólo medir el CLV. Muchos estudios enfatizan en los beneficios de retención de clientes. Cada vez más, tanto la teoría como la práctica en marketing reconoce la necesidad de desarrollar clientes leales. Los clientes leales compran más, son más rentables,

están dispuestos a patrocinar las innovaciones de la empresa, recomiendan, son menos sensibles al precio y a las estrategias de la competencia y cuesta menos atenderlos. Se indica, en estudios, que una mejora de un 1% en retención de clientes aumenta el valor de una empresa en 5%.

CLV es el valor presente de todos los futuros ingresos que una empresa podría generar de cada uno de sus clientes. Este análisis es similar al de los flujos descontados a valor futuro, pero con una diferencia importante: CLV incorpora el índice de retención, lo que demuestra lo rentable de invertir en la satisfacción de los clientes y, a través de ésta, en la generación de lealtad.

El CLV es una herramienta muy poderosa que no sólo provee la habilidad para evaluar esfuerzos de marketing, sino que provee guías para evaluar decisiones estratégicas respecto a crecimiento, como son la penetración de mercado y el desarrollo de mercado, y para evaluar decisiones relativas a fusiones y adquisiciones, entre otras definiciones.

Grupta y Lehmann (2003) define CLV como el resultado del margen anual por cliente (m) multiplicado por la probabilidad del cliente de permanecer con la empresa (índice de retención anual del cliente r) por cada año (t) descontado a una tasa de interés anual (i)

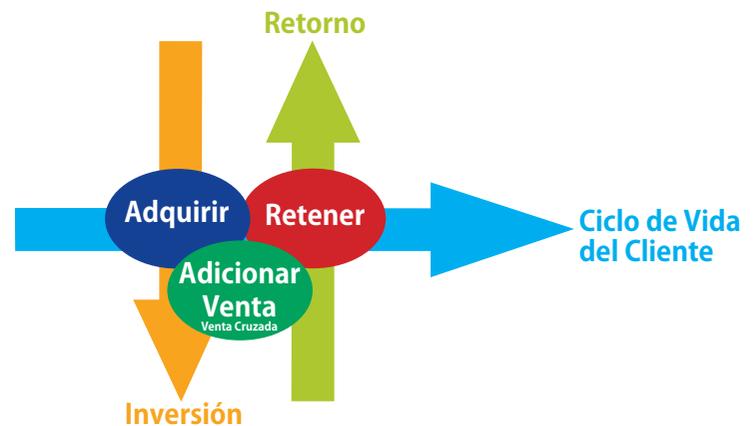
$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m * r^t}{(1+i)^t} = m * \left(\frac{1+r}{1+i-r} \right)$$

Con el fin de adquirir clientes, primera actividad de todo negocio, es necesario identificar los distintos segmentos y sus requerimientos en una determinada categoría. Con esta información, las empresas podrán elegir un determinado segmento o segmentos a los cuales puedan servir con una determinada oferta capaz de satisfacer dichos requerimientos. En la medida que esa oferta de valor satisface los requerimientos del mercado objetivo y la experiencia de compra y consumo es satisfactoria, ese cliente no sólo estará dispuesto a seguir comprando, sino que también a recomendar la marca a otros. El lograr la lealtad de los clientes es la segunda actividad de toda empresa y la que garantiza la rentabilidad de ésta y su valor como compañía.

Es por lo anterior que toda empresa debiera administrar una Base de Datos de sus clientes que le permita determinar la conducta de compra de esos clientes. A través de una inteligencia de negocios adecuada, las empresas serán capaces de identificar aquellos clientes con los cuales sus relaciones de intercambio son más redituables y, por tanto, aquellos a los cuales se les debiera asignar más recursos. No todos los clientes contribuyen de igual manera a las utilidades de la empresa, lo que significa que, de igual manera, no todos los clientes merecen la misma atención ni la asignación de los mismos recursos.

Con este fin, la empresa debe utilizar cada vez más métricas. Por ejemplo, a través de la base de datos se puede identificar a los clientes RFM, que son los clientes que han comprado

Cuadro 1



Recientemente, Frecuentemente y han invertido mas dinero (Money) y, por tanto, son los clientes más redituables.

Estos clientes, además, pueden ser evaluados a través de otras métricas, como son la medición de la intención de compra y la medición de su satisfacción, a través de medir si estarían dispuestos a recomendar a otros potenciales clientes determinadas marcas. De esta ultima métrica se puede obtener el Net Promoter Score (NPS), que representa a aquellos clientes satisfechos, promotores, menos los clientes no satisfechos o detractores. Estas evaluaciones se pueden hacer por segmentos, mercados, localidades, vendedores, entre otros, permitiendo identificar benchmarking con el fin de identificar e implementar mejores prácticas en forma transversal al interior de la empresa.

A través de estas mejores prácticas se pueden lograr clientes con buenas experiencias de compra y, por tanto, clientes leales. En general, hay una alta correlación entre aquellos clientes que se pueden identificar como RFM y aquellos que están más satisfechos y dispuestos a volver a comprar y a recomendar la marca a otros. Estos clientes, por su alto nivel de satisfacción y experiencia con la marca y con la empresa, están más dispuestos a patrocinar innovaciones, como ya dijimos, y a comprar nuevas ofertas ofrecidas por la empresa, permitiendo que ésta entre en otros negocios desarrollando una estrategia de diversificación horizontal, es decir, desarrollando distintos negocios orientados a satisfacer las distintas necesidades de los clientes, obteniendo con ello una mayor participación en sus compras (wallet share). Todo este esfuerzo contribuye a lograr mejores relaciones con los clientes, relaciones más redituables y mayor valor para la empresa.

**Pedro Hidalgo**

Magister of Science in Business, University of Kansas

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
Contador Auditor, Universidad de Chile