



ESPAE Escuela de Negocios

Maestría en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Innovación – EMBA

UNA APROXIMACIÓN HACIA UNA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL
VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE - CLV)
EN EL CANAL MODERNO EN EL ECUADOR Y SU DESARROLLO
PRÁCTICO EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS, ACEITES COMESTIBLES Y
CUIDADO DEL HOGAR.

Autores:

Albert Pinzón y Nathaly Loaiza

Director:

Juan Carlos Bustamante

Guayaquil – Ecuador

2023

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

El desarrollo de esta tesis va dedicado, principalmente, a nuestras familias, que son nuestro apoyo y motivación de cada día para evolucionar en mejores personas y profesionales.

Agradecemos los conocimientos y metodologías impartidas por la ESPAE y sus profesores, que han sido de gran utilidad en nuestra práctica profesional y nos han proporcionado una visión más amplia de los negocios.

RESUMEN

Este trabajo busca apalancándose en las bases conceptuales del *Customer Lifetime Value* (CLV), para desarrollar un esquema de aplicación que le permita a las empresas Ecuatorianas encontrar una vía adaptativa a su gestión comercial y de ventas. Para ello, buscamos profundizar tomando en cuenta el desarrollo conceptual del CLV y así desplegar un mecanismo que permita a las organizaciones poder adoptar una visión centrada en el cliente para su éxito.

Se exploran las definiciones de CLV de los principales autores este tópico, así como las aplicaciones que estos definen para una empresa. Asimismo, se estudian las variables que se consideran indispensables para el cálculo del CLV y se profundiza en sus aplicaciones mediante dos casos de estudio prácticos realizados por otros autores, en los cuales se evidencia su utilidad y resultados.

Con base en la teoría y en la fórmula de cálculo elegida de CLV, buscamos aplicarlo a dos empresas en el mercado ecuatoriano: “Hipermercados de bebidas” e “Hipermercados de alimentos”, con datos de sus clientes reales del mercado moderno de autoservicios. Basados en el número de CLV arrojado para cada cliente, se realizó un análisis de variables que permitió, en primer lugar, entender la relación entre estas, logrando tener información valiosa para clasificar a los clientes, y, en segundo lugar, interpretar y analizar si las inversiones que se estaban realizando para cada cliente tenían oportunidad de rentabilizarse, consiguiendo tener una herramienta de soporte con base en información real, para tomar decisiones estratégicas con cada grupo de clientes. Este es un punto de partida para que las empresas puedan hacer ajustes en las variables que intervienen en el CLV y continuar con la medición, para lograr incrementar el valor de los clientes y, por lo tanto, el valor de las empresas.

ABSTRACT

This study provides the conceptual bases of the Customer Lifetime Value (CLV), including previous theories used in Marketing to measure the value of customers. Besides the CLV concept, it is emphasized that the company must have, to adopt this methodology a customer-focused vision for its success.

The CLV definitions of the main authors of articles in this topic are explored, as well as the applications that they define for a company. Likewise, the variables that are considered for the calculation of the CLV are studied and its applications are shown through the summary of two study cases carried out by other authors, in which their usefulness and results are evidenced.

Based on the theories studied and the chosen calculation formula of CLV, it was applied to two companies in the Ecuadorian market: “Hipermercados de bebidas” and “Hipermercados de alimentos”, with data from their real customers in the modern self-service market. Considering the resulting number of CLV for each client, an analysis of variables was carried out to understand the relationship between them, obtaining valuable information to classify the clients, and to interpret and analyze if the investments that the companies were doing for each client had opportunity to be optimized, getting to have a very useful tool, based on real information, to make strategic decisions to implement with each group of customers. This is a starting point for companies to adjust the variables involved in the CLV and continue with the measurement to increase the value of customers and, therefore, the value of companies.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	8
1.1. Introducción	8
1.2. Justificación de la tesis	10
CAPÍTULO 2	16
2.1. Conceptos previos del valor de vida del cliente, concepto, modelos y mediciones	16
2.2. Concepto de valor del cliente	20
2.3. Principales autores del Customer Lifetime Value	24
a) SUNIL GUPTA	26
b) PHILIP KOTLER:	26
c) RICHARD L. OLIVER:	26
d) PETER FADER:	27
e) MALTHOUSE Y BLATTBERG:	27
2.4. Relevancia del CLV y su aplicación en las empresas	28
2.4.1. Ejemplo 1: <i>Valuing Customers</i> (Gupta et al., 2004):	28
2.4.2. Ejemplo 2: <i>Creating Enduring Customer Value</i> (Kumar and Werner Reinartz, 2016)	35
2.4.3. Ejemplo 3 - The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM” (Kumar et al., 2008).	38
CAPÍTULO 3.	48
3.1. Metodología y análisis exploratorio de las variables de la investigación.....	48
CAPÍTULO 4	51
4.1. Desarrollo de modelo y resultados de CLV por tipo de negocio.....	51

4.1.1. Hallazgos CLV Empresa “Hipermercados de bebidas”	54
4.1.2. Hallazgos CLV Empresa “Hipermercados de alimentos”	60
CAPÍTULO 5	66
5.1. Conclusiones y recomendaciones	66
CAPÍTULO 6	72
6.1. Referencias bibliográficas.....	72
ANEXOS	76
1. Top clientes por CLV Empresa “Hipermercados de Alimentos”	76
2. Top clientes por CLV Empresa “Hipermercados de Bebidas”	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Segmentación de clientes	21
Ilustración 2. Medición del impacto de la estrategia de contacto	41
Ilustración 3. Implementación del marco de gestión del valor de por vida del cliente	42
Ilustración 4. Comparación de estrategias de contacto	44
Ilustración 5. CLV y Margen de contribución Hipermercados de bebidas	54
Ilustración 6. CLV y Margen de contribución Hipermercados de Bebidas.....	55
Ilustración 7. CLV, % descuentos y gastos de marketing Hipermercados de Bebidas	56
Ilustración 8. CLV y tiempo de relación Hipermercados de Bebidas.....	58
Ilustración 9. CLV y Margen de contribución Hipermercados de alimentos.....	60
Ilustración 10. CLV, % Descuentos y Gastos de Marketing Hipermercados de Alimentos	62
Ilustración 11. CLV y tiempo de relación Hipermercados de Alimentos.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipología de clientes	22
Tabla 2. Principales autores CLV.....	24
Tabla 3. Datos ejercicio Valuing customers	30
Tabla 4. Marco de gestión del ciclo de vida del cliente	39

CAPÍTULO 1

1.1. Introducción

La rentabilidad de los clientes es un aspecto fundamental para las empresas, sin embargo, muchas empresas calculan su rentabilidad como un agregado, sin tener claro que cada cliente puede tener un margen diferente. El Valor de Vida del Cliente (Customer Lifetime Value, CLV) es un concepto que propone revisar detalladamente cómo se comporta cada cliente, para así medir su rentabilidad considerando ingresos y costos asociados a la adquisición, marketing, ventas y servicio. En su libro "Customer Centricity" (2012), Peter Fader destaca la estrategia de alinear el desarrollo y entrega de productos y servicios con la gestión de las necesidades de los clientes más valiosos, para maximizar su valor financiero en el largo plazo.

En este sentido, los clientes deben ser analizados como unidades que generan beneficios a las empresas, para comprender que la rentabilidad de la compañía precede a la suma de la rentabilidad individual de todos sus clientes y que el cliente, al igual que un activo inmobiliario, requiere mantenimiento para conservar alto su valor. Así, bajo este concepto, es más fácil determinar las inversiones apropiadas por tipo de cliente; esto les permitiría a las empresas organizarse para tener un análisis individual por cliente, generar estrategias de relación con base a los segmentos, acorde con una estrategia corporativa por el valor de rentabilidad del cliente y brindando enfoque, teniendo en cuenta las restricciones de la empresa para priorizar sus recursos.

Estimar la rentabilidad individual de los clientes, con el enfoque CLV, requiere (a) considerar los ingresos por el tiempo estimado de la duración de la relación con el cliente y (b) estimar los costos fijos y variables asociados a cada cliente. Para estimar dicha rentabilidad, es necesario definir al cliente individual y tener en cuenta todos los elementos relevantes en la generación de ingresos por un determinado tiempo. En contrapartida, es indispensable estimar los costos asociados a cada cliente, no solo los costos fijos y variables; algunos de estos deben individualizarse y mucho se va en el costo de servir o los recursos de los empleados, como visita

de vendedor, contacto telefónico, email, necesidades logísticas específicas por cliente, inversión en investigación y desarrollo, entre otros

Estimar los ingresos, en CLV, considera la previsión de consumo (compras) de un cliente a lo largo de la relación con la empresa. Ello, identificado en ocasiones como “beneficio base”, se calcula de distintas maneras de acuerdo al tipo de negocio. Por ejemplo, en un negocio de “Retail”, se multiplican las visitas esperadas por la compra promedio de consumo en cada visita.

En el caso de los costos la data no siempre está disponible. Algunos de ellos, que a pesar de tener una vinculación directa con un cliente en particular, como visita de vendedor, contacto telefónico y mensajería digital, estos costos se suelen agregar. Otros costos, corresponden a áreas de apoyo o investigación y desarrollo, los que suelen reportarse como gasto general. También, están costos de clientes que demandan servicios o logística específica, aquellos que pagan tarde, o quienes no cumplen plazos acordados; actividades que bajan productividad de la empresa sin que se lleve un registro particular. Un ejemplo a resaltar, que sirve de guía para aproximar el costo por cliente en diferentes áreas que apoyan la gestión, es el caso del “costo de captación de clientes”; el cual podría calcularse dividiendo los costos de marketing entre el número total de clientes obtenidos en una campaña determinada. Identificar los costos de cada cliente, por tanto, es claramente una actividad clave en el enfoque CLV, para así evitar la distorsión de la rentabilidad real.

Con el enfoque CLV es posible analizar la rentabilidad histórica de cada cliente, planear acciones para maximizar relaciones y proyectar para el largo plazo la rentabilidad potencial de cada uno; es decir un enfoque en el que las empresas se preocupan menos por la cuota de mercado y más por la cuota de cliente.

1.2. Justificación de la tesis

La praxis en la industria es que cuando se habla de rentabilidad y la búsqueda de su maximización, las empresas buscan tener enfoques como la innovación u optimización de los costos. En lo que se refiere a la innovación, esta estrategia se enfoca en crear productos y su correspondiente ciclo de vida del producto, el cual se puede describir como el proceso cronológico que transcurre desde el nacimiento o lanzamiento del producto al mercado hasta su desaparición (Santesmases et al., 2000, p. 444). *En cada etapa, varían los resultados y actuaciones de la competencia, por lo que deben emplearse estrategias de marketing distintas* (Agueda et al., 1997, p. 330). Por tanto, se puede concluir que el ciclo de vida del producto es el tiempo que el producto está a disposición y mientras el consumidor lo requiere en el mercado.

Si el enfoque es innovación, se corre el riesgo de que el producto sea fácilmente replicable por la competencia, se pierda competitividad y se acorte su ciclo de vida. En el largo plazo, se tiene un amplio portafolio que permite capturar algunos clientes, pero, por restricciones de producción, se puede afectar la rentabilidad en las empresas que producen, debido a las economías a escala, que afectan en su cambio de formato presentaciones que hacen aumentar los costos. Es decir, se puede tener el portafolio destinado a segmento de clientes, estos, a su vez, en el tiempo crean necesidades específicas que van afectando el gasto, estas especificaciones van generando un gasto que se no se discrimina y se refleja en un gasto general de un área o departamento, lo que no permite tener el detalle de estos gastos adicionales por cliente. Otro enfoque para mejorar rentabilidad es vía reducción de costos, lo que puede generar que el producto se vuelva un *commodity*, y diferentes estrategias enfocadas en el costo y precio ocasionando una rentabilidad baja.

Por tanto, la evidencia nos deja cierta claridad acerca de que uno de los objetivos de toda empresa es atraer más clientes, pero especialmente atraer y mantener a los clientes que generan más rentabilidad. Para ello es indispensable entender cuáles son los clientes que son más atractivos para la oferta de valor de una compañía, qué necesita esta para garantizar su flujo de

caja, cuáles son los clientes que le generan la rentabilidad y los que finalmente le están afectando la rentabilidad. En este sentido, notamos que el enfoque de ver a los clientes como activos estratégicos, de acuerdo con un módulo de marketing de *Customer Lifetime Value (CLV)* que revisamos, nos permitirá tener ese análisis detallado para identificar cuáles son los clientes que deben ser el foco de la empresa y que deben tener un mayor grado de inversión.

A lo largo de este documento, se analizaron dos empresas, las cuales, por efectos de confidencialidad, llamaremos “Hipermercados de alimentos” e “Hipermercados de bebidas”; la primera se dedica a la fabricación y comercialización de productos para el consumo masivo de alimentos y cuidado del hogar, y la segunda se dedica a la fabricación y comercialización de bebidas para el consumo masivo. Para estas dos compañías, el análisis que se hace es por segmento de clientes, de acuerdo con variables como tamaño de compras, frecuencia de compra y tiempo o días de cartera, el cual se agrupa a una serie de clientes y se ve la rentabilidad del canal y segmento. Su análisis también comprende su compra por portafolio de productos y en cuál tiene mayor penetración, de acuerdo con las marcas.

Este análisis nos parece adecuado, en la medida en que se tiene control de la rentabilidad por producto; no obstante, en un ejemplo de un análisis de un cliente de otro canal llamado “exportaciones”, observamos que el cliente tenía ventas, en el 2022, de 1.9 millones de dólares y su costo de producción era 400 mil dólares, generando un margen de 1.5 millones de dólares. Según los datos, sería un negocio rentable. Sin embargo, al analizar unos datos adicionales, evidenciamos que, por costos de análisis de laboratorios, solicitudes de envío de documentos por entidades regulatorias y especificaciones de envío, se generaba un costo adicional de 300 mil dólares. Estos costos no estaban especificados por cliente, eran enviados a un gasto general que, en su análisis, se revisaba por el canal “exportaciones” mas no por cliente; en tal sentido, no se estaba incluyendo el costo de servir.

Para el ejercicio de las dos empresas analizadas, nos enfocaremos en el canal moderno, entendido, de acuerdo con City Troops (2020), como:

“aquel que engloba la comercialización de productos de manera masiva en un local. Donde los consumidores tienen acceso libre a una variedad de productos. Ellos mismos son los que se encargan de buscar y elegir el producto de su necesidad sin involucrar a intermediarios. Los puntos de venta que usualmente son parte de este canal son hipermercados, bodegas, distribuidores de mayoreo, farmacias de cadena entre otros. Se caracterizan porque mejora la cadena de distribución, facilitando la accesibilidad de los productos al cliente a través de su disponibilidad inmediata y en ocasiones brindándoles una experiencia de compra diferente. Esta experiencia de compra se caracteriza por brindar a los clientes la oportunidad de que ellos mismos puedan tocar, en ocasiones degustar y evaluar si el producto está en buenas condiciones”.

Nos pareció, de acuerdo con la literatura, bibliografía y lo aprendido en el módulo de marketing, que profundizar en las lógicas del CLV y hacer este ejercicio investigativo nos permitirá, como profesionales, tener las bases teóricas y prácticas para realizar los análisis de los clientes en nuestras empresas, permitiendo evidenciar otro enfoque, el enfoque desde el punto de vista del cliente. Sumado a esto, con este ejercicio y aproximación teórica de la medición, podremos mostrar los resultados del análisis para que se vea este enfoque.

Para este análisis, planteamos los siguientes objetivos:

- Levantar data de las dos empresas analizadas, que incluya todos los ingresos, costos y gastos por cliente para identificar el valor de cada uno.
- Medir el valor de los clientes a lo largo de su ciclo de vida (CLV), con análisis de información de tres años.
- Identificar la rentabilidad de los clientes bajo la metodología del CLV.
- Tener una visión que permita identificar mediante el CLV, clientes que no deben ser el foco de la empresa y en los que no se debe invertir, así como los clientes top.
- Identificar qué actividades de gestión basadas en el CLV se pueden ejecutar para maximizarlo.

Gestionar el valor del cliente implicará optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (CLV). Acorde a Berger y Nasr (1998), el CLV es el beneficio o pérdida neta para la empresa desde un cliente sobre la total vida de las transacciones de aquel cliente con la firma. Esta forma de analizar a los clientes permite centrar la estrategia de compañía en el cliente y no en el producto. El ciclo de vida del cliente es una visión unificada actual y futura del cliente que integra todos los niveles de interacción entre el cliente y la empresa. Es una herramienta de soporte a la toma de decisiones que ayuda a mejorar las acciones comerciales de la compañía maximizando el valor del de vida del cliente. Para Hoyos (2008), el ciclo de relacionamiento del cliente es muchas veces confundido por el ciclo de vida del cliente, el ciclo de relacionamiento es el manejo directo de la relación con el cliente, donde existe varios enfoques como:

- Lobato (2013): 1. Selección, 2. Captación, 3. Fidelización, 4. Interrelación.
- Jim Sterne (2009): 1. Contacto, 2. Enganche, 3. Conversión, 4. Retención, 5. Lealtad.

Mientras que el ciclo de vida del cliente es el comportamiento que tiene el cliente con la empresa durante su vida completa, desde que es un niño, es adolescente, va a la escuela, tiene su primer trabajo, va a la universidad, tiene su primer trabajo profesional, se casa, tiene hijos, compra casa y autos, en fin, todos los momentos de verdad del cliente y cómo estos momentos de verdad influyen en la compra de productos y servicios a una empresa. Bajo este concepto, los clientes son analizados como unidades que generan beneficios a las empresas y se logra:

- Comprender que la rentabilidad de la empresa precede a la suma de la rentabilidad individual de su base de clientes.
- Percibir que el cliente, al igual que un activo inmobiliario, requiere mantenimiento para mantener alto su valor. Bajo este concepto, es más fácil determinar las inversiones apropiadas por tipo de cliente.
- Organizar a la compañía en torno al cliente determinando su enfoque.
- Crear un estado financiero del cliente.

- Generar estrategias de relación con base a los segmentos clasificados por el valor de la rentabilidad de cada cliente.

De acuerdo con lo mencionado, esta investigación está orientada a medir el CLV con un enfoque en la estimación de ingresos y costos asociados a cada cliente, dando como resultado la rentabilidad individualizada. Para estimar el CLV, es necesario definir al cliente individual y tener en cuenta todos los elementos relevantes en la generación de ingresos. Entre ellos, se destaca el nivel de fidelidad, la antigüedad y los ingresos históricos, entre otras variables. Por otro lado, es necesario estimar los costos asociados a cada cliente, comenzado por la captación, sean vínculos directos o indirectos como las referencias, y los recursos empleados: visita de vendedor, contacto telefónico, email, etc.

El objetivo de toda empresa es atraer clientes, y que sus relaciones sean de largo plazo y exista una expansión de margen. Es vital comprender el valor que el producto o servicio provee al cliente. Esencialmente, se necesita entender por qué el cliente debería comprarle a la empresa y no a la competencia. Entender los orígenes del valor para el cliente ayuda a diseñar programas efectivos.

Los comportamientos generadores de ingresos y costos deben ser combinados, lo que da lugar a una estimación *del* CLV de cada cliente, para poder traducir su comportamiento en dinero, así como una estimación de la duración de vida del cliente. De esta forma, el cálculo del CLV puede reflejar una rentabilidad histórica y una rentabilidad potencial. El CLV puede constituir una parte importante de un programa de gestión de relaciones que puede mejorar espectacularmente los resultados del negocio. Los cálculos sobre el CLV constituirán una prueba explícita sobre la cantidad de clientes que crean valor a la empresa y en qué magnitud lo hacen; algunos clientes que proporcionan los mayores ingresos no necesariamente son los más rentables. También, es posible que un porcentaje de ellos sean no rentables y reduzca, por ende, el valor de la organización. Aun así, son muy necesarios para poder tener flujo de caja para manejo de costos, por lo tanto, es importante el análisis de estos datos y exige un planteamiento

de estrategias que cambien el comportamiento de los clientes para mejorar la rentabilidad. Por eso, se puede valorar la eficiencia de distintas iniciativas estratégicas, como un plan para aumentar permanencia y aumentar ventas entre los mejores clientes, así como un plan para rentabilizar a los menos beneficiosos o reducir las tasas de abandono para extender el ciclo de vida del cliente.

En este análisis de CLV, nos enfrentaremos al énfasis que las empresas han puesto para privilegiar la cuota de mercado o para medir el éxito de la gestión comercial sobre la base de las líneas de producto - servicio. Si bien estas evaluaciones son muy relevantes, no invalidan las acciones concretas que surjan a partir de la evaluación por clientes, para los cuales previamente habrá que invertir para conseguir rendimientos medibles y específicos.

Estamos convencidos de que este análisis del CLV ayudará a las empresas a determinar qué vender, a quién venderle y a través de qué estrategia por cliente o tipos de clientes, al proveer una clara comprensión de las implicancias de ingresos y costos de las diferentes decisiones comerciales, que significan la optimización de portafolios, la racionalización de productos, las estrategias de captación, los planes de retención, la gestión sobre el ciclo de los precios de los productos y, finalmente, tener el conocimiento de una herramienta que brinde otro enfoque como profesionales y que permita alcanzar las metas de la organización.

En conclusión, deseamos tener un soporte de que una empresa enfocada en el cliente y en la medición del CLV va a permitir entender qué acciones debe gestionar la compañía para mejorar la rentabilidad, entendiendo que el cliente que más factura no es siempre el mejor cliente, por tanto, no debe permitirse sesgar las acciones de relacionamiento con el cliente. Pues, al no tener esta información, puede que un cliente que sea muy rentable no esté siendo gestionado y se pierda así la relación.

CAPÍTULO 2

2.1. Conceptos previos del valor de vida del cliente, concepto, modelos y mediciones

El marketing relacional está orientado a establecer, mantener y consolidar relaciones duraderas y satisfactorias con los clientes, en las cuales su enfoque es el cliente, y las empresas se adaptan a sus necesidades y adecúan su oferta, orientando su estrategia hacia la satisfacción de los deseos presentes y potenciales de los clientes. Estas interacciones se orientan a promover intercambios entre la empresa y sus clientes, que generen beneficios para ambas partes. Esta definición se fundamenta por primera vez por el profesor de marketing americano Leonard L. Berry en 1983.

Por otro lado, Boone y Kurtz (2007) afirman que el Marketing Relacional se refiere al desarrollo, el crecimiento y el mantenimiento de largo plazo del intercambio efectivo de relaciones con los clientes, ya sea clientes, proveedores, empleados y otros socios, para lograr beneficios mutuos, lo que es extensible, más allá de los propios clientes, al resto de *stakeholders* de la organización.

El objetivo es lograr la maximización de la cadena de valor de toda la base de clientes de una empresa, partiendo de la premisa de que existen clientes que son más rentables que otros. Dicho de otra forma: no todos los clientes generan rentabilidad en la misma medida o tienen la misma capacidad de generar valor (Kumar y Reinartz, 2003). Esto, fundamentado en que, en un mercado global, es menos rentable dirigir los negocios a mercados masivos y se amplía la importancia de los clientes como activos estratégicos y de incorporar a sus balances activos intangibles, como el valor del cliente (Gupta y Zeithaml, 2006).

Según Buttle (2001), es preciso que las empresas dispongan de la data de los clientes, que incluya todas las interacciones que generen ingreso y costo debidamente registradas, para tener la suficiente capacidad de análisis como para identificar las diferentes proposiciones de valor de sus clientes, tanto a nivel de individuo como de segmento. Esto permitirá clasificar y segmentar

a los clientes en función de su valor, brindando la claridad de información a la empresa para optimizar sus recursos en función de cómo mejorar la relación y el tratamiento, de acuerdo con su aportación durante todo el tiempo que dure la relación. De esta manera las empresas estarán en disposición de captar, desarrollar y retener de forma preferente a los clientes que resulten rentables, garantizando así que todas las etapas de su ciclo de vida se orienten a la aportación de valor a la organización (Grenler y Brown, 1996, p. 171).

Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos internos de la organización, siendo la forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el “actuar para el cliente” pasa a ser substituido por “actuar con el cliente”. Por lo tanto, las empresas buscan pasar de las transacciones en el corto plazo, basadas en la captación de clientes, hacia el fortalecimiento de las relaciones con los clientes en el largo plazo, o lo que es lo mismo, la retención de clientes.

Una de las razones que respaldan dicha evolución se basa en que una mayor solidez y estabilidad de la base de clientes incrementa la rentabilidad empresarial (Reichheld, 1996; Rust, Lemon y Zeithaml, 2000; Verhoef, 2003). No obstante, esto no significa que captar nuevos de clientes deba dejarse a un lado, ya que una organización pierde entre el 10 % y el 30 % de sus clientes cada año (Reichheld, 1996), sino que adquisición y retención de clientes son procesos que es necesario considerar conjuntamente, para valorar la rentabilidad que aportan los clientes a la organización.

Por otro lado, el Marketing Relacional brinda especial atención al desarrollo de la calidad de la experiencia y el servicio al cliente, con miras a crear valor para ambas partes, porque desarrollar una mejora en el servicio crea la oportunidad de construir una relación de calidad con el cliente. Una vez creada la calidad de la relación, esta calidad puede determinar la duración de la relación.

Así, el enfoque relacional del Marketing abre un conjunto de posibilidades importantes para que las empresas conserven su orientación hacia él y le retribuyan al cliente el valor que éste les

entrega. Es más factible un cliente amplíe su compra o compre sus nuevos productos, si las relaciones son de calidad y existe una satisfacción. Estas relaciones contribuyen tanto al desempeño financiero de la empresa como a la satisfacción adecuada de las necesidades y expectativas de los clientes. De este modo, un componente clave en la gestión del Marketing Relacional ha sido la estimación de la rentabilidad del cliente durante el periodo en que esta conserva ciertas características o parámetros. Por ello, es relevante que se estime la rentabilidad como parte de la gestión de la relación, pues contribuye a la satisfacción del cliente y al desempeño financiero de la empresa. Por lo tanto, el Marketing Relacional consiste en enfocarse en tres elementos que lo caracterizan:

- a) Establecer y mantener vínculos exitosos y de largo plazo con los clientes, que se manifiesta en la lealtad de los mismos (Bolton, Lemon y Verhoef 2008).
- b) Generación de confianza para ejecutar acciones colectivas que tengan efectos en la productividad, efectividad y competitividad de la organización (Dixit y Friedmann 2010).
- c) Al disminuir el riesgo, que contribuye a distinguir a aquellos clientes más rentables de aquellos menos rentables (Zorn y Murphy 2009).

Es importante entender y analizar que no siempre los clientes que más facturan o los más antiguos son los que generan mayor rentabilidad y para esto existen métricas que permiten revisar y analizar esa gestión las cuales son: *Customer Lifetime Value* (CLV) y el *Customer Equity* (CE). De acuerdo con Sánchez y Mollá. (2000), existieron variables en el entorno empresarial que influyeron la creación del Marketing Relacional. Las cuales son: 1. La intensificación de la competencia; 2. La necesidad de fidelizar a los clientes y 3. Lograr la economía de la relación; 4. La concepción de los mercados como redes, surgida a partir de la alta competencia; y la consecuente creación de acuerdos de cooperación entre las empresas para enfrentar la demanda de la manera más conveniente. Sin embargo, la insuficiencia del Marketing Mix para responder a estas cuatro situaciones.

Sin embargo, la inexistencia de datos en cuanto a los sistemas de ventas, distribución y datos de clientes condicionó a la insuficiencia del Marketing Mix para enfrentar la inexistencia de datos

que tienen los diferentes intermediarios en la cadena de valor. Un ejemplo: existe data de sell in y el sell out de una empresa que fabrica bienes de consumo masivo, donde sus clientes son las tiendas o supermarkets; el sell in, indica las ventas o cantidad de producto que llega a los puntos de venta (Tiendas). Las magnitudes empleadas suelen ser superiores a la unidad, como palés, barriles o cajas. Los productos que se venden a las tiendas son adquiridos por consumidores, los cuales son personas o familias que compran productos de acuerdo a sus necesidades. El sell out designa las ventas o cantidad de producto que sale de los puntos de venta y que son adquiridos por los consumidores. La forma de contabilizarlo suele ser por unidades vendidas. Como empresa de consumo masivo, cuento con la información de sell in, sin embargo, no cuento con toda la información del sell out. Así puede darse el uso excesivo y poco rentable de merchandising y de programas comerciales cada vez más específicos. El efecto negativo que se puede presentar al no tener esa información es que el cliente A, tiene una venta de sell in de 100 cajas, y su sell out de 80 cajas, después de un tiempo me devuelve 20 cajas. Esas 20 cajas se contabilizan como un costo general de devoluciones, que no entran entre el costo específico a ese cliente y no me reflejan si esto está afectando mi rentabilidad en el cliente.

De acuerdo con este contexto y según Buttle (2001), la capacidad de analizar qué tanto contribuye cada cliente, segmentar a sus clientes por su valor y de verificar el modo en el que las acciones para mantener al cliente influyen en su comportamiento es un diferencial que brinda a la empresa una ventaja competitiva. Para esto, es importante que las empresas dispongan una capacidad de análisis para identificar las diferentes proposiciones de valor de sus clientes, tanto a nivel de individuo como de segmento. Este análisis debe clasificar y segmentar a los clientes en función de su valor y, en consecuencia, para diferenciar el tratamiento dado a los clientes de acuerdo con su aportación a la empresa durante todo el tiempo que dure la relación. Sólo así las empresas estarán en disposición de captar, desarrollar y retener de forma preferente a los clientes que resulten rentables, garantizando así que todas las etapas de su ciclo de vida se orienten a la aportación de valor a la organización.

Para esta necesidad y nivel estratégico, surgió el *Customer Value Management* (CVM), que orienta a las empresas hacia la gestión individualizada y personalizada del cliente, considerando

la gestión de la cartera de clientes como un activo esencial para alcanzar una ventaja competitiva en el tiempo, partiendo de la premisa de que el auténtico negocio no se encuentra ya en la cantidad de clientes en cartera sino en la calidad de los mismos en términos de rentabilidad y de valor generado. La métrica del valor que tiene en cuenta toda la relación, tanto pasada como futura, entre la empresa y el cliente, es conocida como Valor del Ciclo de Vida del Cliente o *Customer Lifetime Value*. Esta métrica es un factor clave a tener en cuenta en las operaciones de marketing relacional orientadas a retener o desarrollar a los clientes.

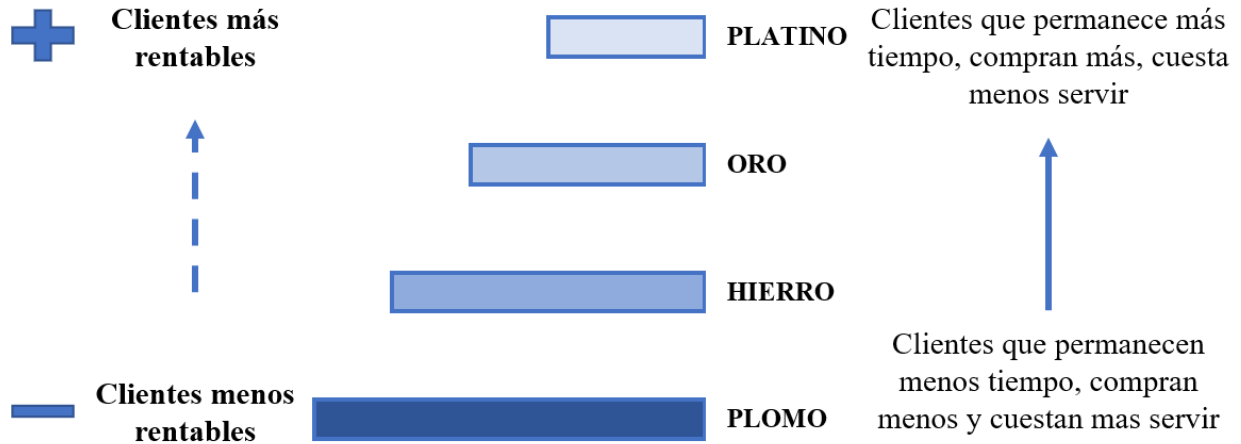
Para una mejor comprensión, se revisarán los principales conceptos y visiones que se encuentran en la literatura sobre el valor del cliente, incidiendo de manera específica, por su especial relevancia, en los antecedentes teóricos, escogiendo un concepto principal que ayude a dar línea de cómo se analiza un cliente al día de hoy en las empresas objeto de estudio versus el valor del CLV. Todo ello con la finalidad de desarrollar un marco teórico que abarque los distintos planteamientos y enfoques existentes sobre este tema y sirva de base para llevar a cabo el estudio teórico y empírico de su aplicabilidad y de sus ventajas de ejecución, dejando claro que esto no reemplaza o es disyuntivo en cuanto al cálculo del margen de la empresa, pues es una actividad complementaria de análisis.

2.2. Concepto de valor del cliente

Para medir el concepto valor del cliente, se facilita la implantación de criterios más eficaces de segmentación de los mercados basados en el valor de los clientes individuales y agregados, que permite la aplicación de estrategias enfocadas en el cliente diferenciadas y enfocadas según ese valor.

Rust, Lemon y Zeithaml (2000) clasifican a los clientes en cuatro categorías de menor a mayor rentabilidad, en función de su valor: clientes plomo, hierro, oro, y, por último, clientes platino, tal y como indica la Ilustración 1:

Ilustración 1 Segmentación de clientes



Nota: Elaboración propia basada en Rust, Lemon y Zeithaml (2000)

De acuerdo con la Ilustración 1, y según Rust, Lemon y Zeithaml (2000), la clasificación es la siguiente:

- Los clientes “platino” son los clientes más rentables para la empresa. Presentan una alta tasa de compra, una elevada lealtad y son poco sensibles al precio. Es realmente importante averiguar qué necesidades tienen para ofrecerles nuevos productos/servicios y mantener su compromiso con la empresa.
- Los clientes “oro” se diferencian de los clientes “platino” en que su rentabilidad no es tan alta ni son tan leales como los “platino”, pues suelen minimizar el riesgo comprando en varios competidores.
- Los clientes “hierro” son clientes que dan “volumen” (cuota de mercado) a la empresa, pero provocan mayores gastos, dando menores rentabilidades, y suelen ser poco leales.
- Los clientes “plomo”, son aquellos clientes que cuestan dinero a la empresa.

Para la organización, es importante definir estrategias para trasladar clientes de un nivel al superior, excepto en los clientes “plomo”, con los que hay que definir la estrategia para hacerlos rentables (subiendo precios y/o reduciendo costos) o tomar la decisión de no atenderlos.

Por otro lado, Kumar (2008) establece cuatro tipologías de clientes en cuanto a su valor, en función de sus niveles de lealtad y rentabilidad, tal y como puede observarse en la Tabla 1. Identificarlos desde un primer momento es importante, para aplicar aquellas estrategias que maximicen su valor.

Tabla 1. Tipología de clientes

Alta rentabilidad	<u>MARIPOSAS</u>	<u>AMIGOS VERDADEROS</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación de oferta de la empresa con los deseos del cliente. • Alto potencial de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación de la oferta de la empresa con los deseos del cliente. • Muy alto potencial de rentabilidad.
Baja rentabilidad	<u>EXTRAÑOS</u>	<u>OPORTUNISTAS</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Poca relación de oferta de la empresa con los deseos de cliente. • Muy bajo potencial de rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca relación de oferta de la empresa con los deseos del cliente • Bajo potencial de rentabilidad

Clientes a corto plazo

Clientes a largo plazo

Fuente: Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty, V KUMAR (2008).

- Los clientes “amigos verdaderos” son leales y rentables. La oferta de valor de la empresa encaja en las necesidades y expectativas del cliente y su rentabilidad potencial es muy elevada. Por tanto, la empresa debe generar una estrategia que permita recompensar y fortalecer su lealtad comportamental y afectiva y mantener comunicaciones periódicas con ellos. Por ejemplo, los clientes que solo venden una marca.
- Los clientes “mariposas” son clientes rentables, muestran lealtad en el corto plazo, sin embargo, no es la única opción de su necesidad; comúnmente son los clientes que son multimarca y que no desean solo vender una marca específica. La estrategia más adecuada consiste en ofrecerles promociones para provechar su rentabilidad hasta que abandonen la empresa, momento a partir del cual debe dejarse de invertir en ellos.
- Los clientes “extraños” no son leales ni rentables. Sus necesidades no se ajustan a la oferta de la empresa, por lo que la empresa debe evitar realizar cualquier inversión en ellos. Por ejemplo, son clientes que pueden comprar de vez en cuando, de acuerdo con

necesidades muy específicas, hasta que en un momento pueden ser detractores de la marca.

- Por último, los clientes “oportunistas” que, para Kumar es “Lapa”, presentan una rentabilidad potencial baja y sus necesidades no encajan con la oferta de la empresa. Es necesario analizar su cuota de gasto, si no alcanza cierto umbral conviene no incurrir en más costos. Si, por el contrario, existe proyección de incrementar dicha cuota, deben realizarse promociones específicas para inducirles a comprar más cantidad de productos de la empresa (fomentar la compra cruzada) y la compra de productos de mayor valor. Por ejemplo, son los clientes que compran solo cuando son promociones y tienen una relación estacional.

El valor del cliente se utiliza como variable estratégica para tomar decisiones acerca de cómo una empresa debe distribuir los recursos de inversión entre los diferentes tipos de clientes, teniendo recursos óptimos para la adquisición y la retención de clientes en función a los que generen mayor rentabilidad, por último, determinar estrategias de precios y fijar programas de adquisición de clientes. La conversión del concepto de valor del cliente en variables e indicadores cuantificables y cuantificados permite su aplicación para predecir el valor de mercado de las empresas (Kumar y Shah, 2009). Kumar y Shah (2009) defienden que la ejecución de adecuadas estrategias de marketing basadas en el valor del cliente sirve para incrementar el precio de la acción en el mercado, y, por lo tanto, mejoran el rendimiento financiero de las empresas.

Las empresas han buscado cada vez ser más precisas para medir la rentabilidad de las inversiones en marketing y por eso se ha visto la necesidad tener mejores herramientas tecnológicas, dado que ya existen mejores y diferentes tipos de datos. Sin embargo, debe es construir una estrategia para poder generar flujos y procesos que puedan capturar esos datos y que se se vea a cada cliente como un activo y que debe gestionar. Por este motivo, se dio lugar a una corriente de investigación que desarrolló modelos que vinculaban el valor de la base de clientes de la empresa con el valor de la empresa para los accionistas (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004) y con el precio de las acciones de la empresa (Kumar y Shah, 2009). Las métricas

desarrolladas en torno al valor del cliente representan una contribución destacada a las finanzas contemporáneas, ya que permite a las empresas evidenciar cuáles son los mejores clientes, establecer estrategias adecuadas a cada tipo de clientes y medir los resultados económicos y financieros que se derivan de ellas. De esta manera, se han convertido en las verdaderas protagonistas de los sistemas modernos de evaluación de la productividad de las acciones de marketing en las empresas.

2.3. Principales autores del Customer Lifetime Value

En la base de definiciones encontradas en la literatura académica sobre CLV, se encuentra, sin duda, un análisis económico del valor de los clientes medido a través de los futuros flujos de caja que generarán a lo largo del tiempo que dure su relación con la empresa (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004). A continuación, se relacionan los principales autores y sus definiciones al concepto de CLV.

Tabla 2. Principales autores CLV

Autor	Definición
Kumar and Werner Reinartz (2016)	La métrica que propone el CLV es de una visión “hacia adelante”, que considera la naturaleza del comportamiento del cliente y permite a la empresa proveer de un trato diferenciado de acuerdo con el aporte del cliente a la empresa.
Gupta, Lehmann y Stuart (2004)	CLV es el valor total que un cliente proporcionará a una empresa a lo largo de su relación con ella. Esto incluye no solo el valor de la primera compra, sino también el valor de las compras subsiguientes y las ganancias asociadas con la recomendación del cliente a otros.
Richard L. Oliver (2015)	CLV es una medida de la rentabilidad a largo plazo de un cliente y que puede ser utilizado para tomar decisiones sobre la adquisición, retención y fidelización de clientes.

Autor	Definición
Bitran y Mondschein (1996)	Contribución neta total que un cliente genera durante su vida sobre el total de la cartera de clientes.
Blattberg y Deighton (1996)	Beneficios netos esperados del cliente a lo largo de su vida como cliente (excluidos los costes referidos a su gestión).
Pearson (1996)	Valor actual neto de las contribuciones de beneficios que resultan de las transacciones y contactos del cliente con la empresa.

Esta tendencia, unida a la exigencia de que la organización traslada a la función del marketing de desarrollar métricas de interés para la contabilidad del negocio ha dado origen a que se exploten al máximo estas bases de datos de clientes y ha propiciado el desarrollo de estrategias de marketing centradas en el CLV o en el valor de toda la base de clientes de las organizaciones. El concepto de valor de vida del cliente ha sido desarrollado y estudiado por varios autores y académicos a lo largo de los años. Algunos de los principales autores son:

- a) **V. KUMAR:** académico y profesional en el campo del marketing y la administración de negocios, ha escrito varios libros y artículos sobre el CLV. Su enfoque en el CLV se centra en cómo las empresas pueden utilizar el CLV para tomar decisiones estratégicas en áreas como la adquisición de clientes, la retención de clientes y la fidelización de clientes. En sus trabajos, Kumar destaca la importancia de medir y predecir el CLV de los clientes y sugiere que el CLV es una medida más precisa de la rentabilidad a largo plazo de un cliente, en comparación con otras métricas como el margen de contribución. También ha desarrollado un enfoque basado en modelos para predecir el CLV, que se basa en la idea de que el CLV se puede calcular utilizando información sobre el comportamiento de compra pasado de los clientes. Kumar desarrolla un enfoque basado en la medición y predicción del CLV y sugiere que es una medida precisa de rentabilidad a largo plazo y que es esencial para la toma de decisiones estratégicas en la adquisición, retención y fidelización de clientes.

- a) **SUNIL GUPTA:** profesor de marketing en Harvard Business School, conocido por su investigación y enseñanza en áreas como el análisis de datos, la inteligencia artificial y el marketing digital. Es especialmente conocido por su trabajo en el campo del CLV y cómo se relaciona con la toma de decisiones empresariales.

Según Gupta, el CLV es el valor total que un cliente proporcionará a una empresa a lo largo de su relación con ella. Esto incluye no solo el valor de la primera compra, sino también el valor de las compras subsiguientes y las ganancias asociadas con la recomendación del cliente a otros. Gupta argumenta que el enfoque en el CLV es esencial para las empresas, debido a la competencia cada vez mayor en los mercados. El énfasis en la maximización del CLV ayuda a las empresas a identificar y retener a los clientes más valiosos, lo que a su vez aumenta sus ingresos y rentabilidad a largo plazo.

- b) **PHILIP KOTLER:** conocido como el “padre del marketing”, es un profesor y experto en marketing conocido por ser uno de los principales pensadores en la materia. En su libro *“Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control”*, Kotler define el CLV como la suma total de los beneficios económicos que un cliente espera obtener a lo largo de su relación con una empresa. Destaca la importancia de fortalecer la retención de los clientes, entregando máxima satisfacción al cliente, lo cual dificulta que los clientes sean atraídos por competidores que ofrecen precios más bajos. El CLV es importante porque permite a las empresas enfocarse en los clientes más valiosos y maximizar su retorno de inversión en el marketing y las relaciones con los clientes.

- c) **RICHARD L. OLIVER:** profesor de marketing, investigador de la psicología del consumidor, la satisfacción del consumidor, la lealtad del consumidor y el proceso de post-compra fueron aspectos de su especial atención, sobre los cuales ha publicado varios artículos. Ha desarrollado una serie de fórmulas y modelos para medir la

satisfacción del cliente, así como la Teoría de “Desconfirmación” de la Expectativa (EDT, por sus siglas en inglés: Expectancy Disconfirmation Theory).

En su enfoque, Oliver destaca la importancia de medir y predecir el CLV para tomar decisiones estratégicas en áreas como la adquisición de clientes, la retención de clientes y la fidelización de clientes. Se basa en la idea de que el CLV se puede calcular multiplicando el margen de contribución promedio de un cliente por el número de años que se espera que el cliente siga siendo un cliente.

- d) **PETER FADER:** codirector del Centro de Investigación de Marketing de la Universidad de Pensilvania. Ha desarrollado un enfoque basado en modelos de pronósticos para predecir el CLV y ha utilizado el CLV para hacer predicciones sobre la demanda futura y tomar decisiones sobre la estrategia de marketing y la asignación de recursos. Además, Fader ha señalado que el CLV es una medida dinámica y que cambia a medida que los clientes adquieren y utilizan un producto o servicio. Por lo tanto, su enfoque sugiere que es importante medir y predecir el CLV a través del tiempo para entender cómo se está desarrollando la relación entre la empresa y el cliente. De acuerdo con Fader, es importante considerar el CLV para la toma de decisiones estratégicas en la adquisición, retención y fidelización de clientes.

- e) **MALTHOUSE Y BLATTBERG:** académicos y profesionales en el campo del marketing y la administración de negocios, y han escrito varios artículos y libros sobre el CLV. En sus trabajos, Malthouse y Blattberg han desarrollado un enfoque basado en la segmentación de clientes para medir y predecir el CLV. Su enfoque se centra en la idea de que el CLV puede variar significativamente entre los diferentes segmentos de clientes y que las empresas deben medir y predecir el CLV de forma individual para cada segmento. Además, Malthouse y Blattberg han destacado la importancia de utilizar el CLV para tomar decisiones estratégicas en áreas como la adquisición de clientes, la retención de clientes y la fidelización de clientes y que el uso de esta métrica para segmentar a los clientes es esencial para tomar decisiones estratégicas en estas áreas.

En términos generales, las concepciones del CLV coinciden en que es una medida de rentabilidad a largo plazo de un cliente y es importante para tomar decisiones sobre la adquisición, retención y fidelización de clientes, así como para la distribución de recursos de inversión de marketing y teniendo una visión hacia el futuro y no solo basándose en la información histórica, puede ser de gran utilidad para poder medir el valor de una empresa.

De los artículos y bibliografía consultada por estos autores, desarrollaremos con amplitud teorías y aplicaciones del CLV de dos de ellos: Viswanathan Kumar y Sunil Gupta, pues han desarrollado casos de estudio reales aplicados en varias empresas que ayudarán a ilustrar de mejor manera la relevancia e importancia de utilizar el cálculo del CLV, así como a entender la lógica detrás de sus métodos de cálculo, las variables que intervienen e influyen en los resultados, entender su relación con conceptos y otras teorías desarrolladas en el ámbito de Marketing (como Marketing relacional, *Customer Equity*, RFM y CRM). De esta forma podemos validar, mediante ejemplos reales, las ventajas y desventajas del uso del CLV versus métodos anteriores de métricas para medir la relación con los clientes, y distinguir el enfoque del CLV hacia el futuro y centrado siempre en el cliente. También, se realizará una comparación entre los diferentes métodos de cálculo del CLV de estos dos autores y sus diferencias, y se definirá cuál de ellas utilizaremos para el desarrollo de nuestro cálculo.

2.4. Relevancia del CLV y su aplicación en las empresas

2.4.1. Ejemplo 1: *Valuing Customers* (Gupta et al., 2004): Sin clientes, una empresa no tiene ventas ni ganancias y, por lo tanto, no tiene valor de mercado. El valor basado en los clientes es un gran determinante del valor de la empresa, basándose en la premisa de que, si el valor de un cliente puede ser estimado a largo plazo y se puede pronosticar el crecimiento en número de clientes, se facilita la cuantificación de la base actual y futura de clientes de la compañía (Gupta et al., 2006).

Contrario a la creencia tradicional de que el valor de la empresa se encuentra en su balance de activos tangibles y en sus reportes anuales financieros, existe una corriente que se centra en el valor de los activos intangibles como clientes, marca, capital de empleado, especialmente el de los clientes, definiendo el valor del cliente como la suma del valor descontado de sus futuras ganancias.

En el artículo “*Valuing Customers*” (Gupta et al.,2006), demuestran cómo un análisis del valor del cliente puede proveer hallazgos que no son posibles de obtener con análisis financieros tradicionales. Lo hacen mediante el análisis de cinco empresas, utilizando la data pública disponible de las mismas. Además, resaltan la utilidad del método del CLV para valorar negocios de alto crecimiento, los cuales tienen poco historial de información e incluso flujos de caja negativo por las altas inversiones realizadas, y en cuyos casos los métodos tradicionales no funcionan bien para proyectar cuando se tienen márgenes negativos. En estos casos, las empresas necesitan adquirir clientes para ganar posicionamiento en el mercado y construir fuertes redes.

El CLV es un concepto clave en marketing y gestión de relaciones con los clientes. Según Gupta, CLV se refiere al valor total que un cliente proporciona a una empresa a lo largo de su relación con la empresa. Esto incluye no solo el valor de la primera compra sino también el valor de las compras posteriores y los beneficios asociados con la recomendación de un cliente a otros. Es importante señalar que CLV no se refiere al valor monetario de un cliente en un momento dado, sino al valor en el tiempo a lo largo de su relación con la empresa.

De acuerdo con Gupta, centrarse en CLV es muy importante para la empresa a medida que el mercado se vuelve cada vez más competitivo. Además, Gupta señala que el uso de CLV es especialmente importante en el mundo digital, donde los clientes tienen muchas opciones y pueden cambiar fácilmente de proveedor. El CLV ayuda a las empresas a comprender mejor quiénes son sus clientes y cómo interactúan con ellos, lo que les permite desarrollar estrategias de retención de clientes más eficaces.

Haciendo referencia al artículo “*Valuing customers*” (Gupta et al.,2006), los autores han demostrado estos conceptos aplicando el método del CLV en las siguientes empresas: Capital One, Amazon.com, Ameritrade, eBay, E*Trade, utilizando información de estas como: número de clientes, margen y costos de marketing, con estos datos pudieron estimar los costos de adquisición y el margen por cliente. Esto se puede realizar mediante un modelo agregado de CLV en la Tabla 3.

Tabla 3. Datos ejercicio *Valuing customers*

<i>Compañía</i>	<i>Periodo de datos</i>		<i>Cantidad de clientes</i>	<i>Margen trimestral</i>	<i>Costo de adquisición</i>	<i>Tasa de retención</i>
	<i>Desde</i>	<i>Hasta</i>				
Amazon.com	Marzo 1997	Marzo 2002	33.800.000	\$ 3.87	\$ 7.70	70%
Ameritrade	Septiembre 1997	Marzo 2002	1.877.000	50.39	203.44	95%
Capital One	Diciembre 1996	Marzo 2002	46.600.000	13.71	75.49	85%
eBay	Diciembre 1997	Marzo 2002	46.100.000	4.31	11.26	80%
E*Trade	Diciembre 1997	Marzo 2002	4.117.370	43.02	391.00	95%

Fuente: Gupta et al (2016). “*Valuing Customers.*” *Journal of Marketing Research*, pág.15

También, destacan que es posible utilizar este método con información pública de las empresas disponible en sus reportes anuales, para estimar el valor de su base de clientes. El único dato no público que se requiere es la tasa de retención de clientes. En los casos de las empresas con las cuales desarrollaron el modelo del CLV, estimaron la tasa de retención mediante fuentes referenciales de cada industria.

A continuación, se explicará el modelo desarrollado por Gupta en el artículo de referencia, detallando las variables que intervienen, tal cual lo desarrolla el autor para analizar el caso de la empresa de “*Valuing Customers*”.

Conceptualmente, el valor de una base de clientes de una empresa es la suma del valor de los clientes actuales y futuros. Para el cálculo de CLV para las empresas mencionadas, construyeron un modelo para el valor de vida de una cohorte de clientes y luego un modelo para pronosticar el número de clientes en futuras cohortes. La fórmula se construye a partir de un escenario básico en el que un cliente “X” genera un margen “Mt” para cada periodo “t”, la tasa de descuento es “i” y la tasa de retención es 100 %. Dados estos datos, el valor de vida de un cliente (CLV) es el valor presente del futuro flujo de ingresos que generará a la empresa.

$$(1) LV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{m_t}{(1+i)^t}$$

Esta ecuación es similar al método de flujos de fondo descontados (DFC, por sus siglas en inglés) a perpetuidad. Este método es una ecuación financiera que se utiliza para valorar un proyecto o una empresa. Entonces se tomó la fórmula del DFC, incluyendo la tasa de retención:

$$(2) LV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

Acerca de la duración apropiada para las estimaciones del tiempo de vida de los clientes, esto ha sido un tema de debate por varios autores. Para este caso, los autores usaron un horizonte de tiempo infinito, para no indicar arbitrariamente un periodo de tiempo en que los clientes se quedarían. Además, la tasa de retención considera que las posibilidades de que un cliente se quede en la empresa disminuyen con el pasar del tiempo.

Para estimar el valor de vida de una base de clientes, es necesario reconocer que la empresa adquiere nuevos clientes en cada periodo, por lo que cada cohorte sigue un patrón de deserción y ganancia de clientes, en el que las empresas adquieren “n0” clientes en el periodo “0” a un costo de adquisición “c0” por cliente, quedando la ecuación el valor de vida de la Cohorte “0” en el periodo “0”:

$$(3) LV_0 = n_0 \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t} - n_0 c_0$$

El valor de la Cohorte “1” utiliza la misma ecuación cambiando solo el periodo a “1”:

$$(4) LV_1 = n_1 \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - n_1 c_1$$

Luego, se lleva el valor de la Cohorte “1” a valor presente:

$$(5) LV_1 = \frac{n_1}{1+i} \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - \frac{n_1 c_1}{1+i}$$

El valor de cada Cohorte se estimaría con la siguiente ecuación:

$$(6) LV_K = \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

Siendo el valor de la base de clientes de una empresa, la suma del valor de vida de todas sus cohortes de clientes:

$$(7) Value = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

Para estimar el **número de clientes**, se utilizó una función en forma de S, que es muy similar al modelo de difusión Bass (1969), llamada modelo de sustitución tecnológico¹.

¹ *El modelo de Bass* (1969) intenta cuantificar el número de consumidores que comprarán o utilizarán uno nuevo producto o tecnología en un momento dado, principalmente evaluando el primer parámetro “p” (también llamada

Con respecto al margen, la misma suele ser información que fácilmente puede proporcionar la empresa, de acuerdo con sus estados financieros. Sin embargo, en el desarrollo del estudio, notaron que, en casi todas las cinco empresas, omitían costos importantes al momento de calcular el margen. Por ejemplo, costos de envío y manejo no estaban incluidos en el cálculo de margen para Amazon, así como costos de salarios de empleados de Capital One, pues para el giro de este negocio (compañía de tarjetas de crédito), el crecimiento de clientes implica un crecimiento en costo de personal, colocándose este costo como un costo variable.

Con respecto al costo de adquisición las empresas, tienen distintos métodos de cálculo, es por esto por lo que algunos autores no lo consideran para el cálculo del CLV, como Reinartz y Kumar (2000). Sin embargo, Gupta, et al consideraron este costo dividiendo el costo total de marketing del periodo, para el número de nuevos clientes adquiridos para cada periodo de tiempo, conociendo que parte de los costos de marketing tienen el objetivo de retención no de captura, no contaban con la información suficiente para separarlos. De las variables más importantes para determinar el CLV de un cliente, el porcentaje de retención de clientes que tiene la empresa es de las variables críticas que afecta la ganancia durante el ciclo de vida del cliente; sin embargo, no suele ser un dato abierto al público, por lo que para el caso tomaron referencias de tasa de retención de cada industria.

Respecto a la tasa de descuento, los métodos financieros tradicionales funcionan bien para estimarla (como el modelo de valoración de activos de capital). Generalmente, se utiliza una tasa anual entre el 8 % y el 16 %, para este estudio, se utilizó 12 %. Como hallazgos principales de este artículo, y a modo de recapitulación, la base de clientes actuales de las empresas, más un pronóstico de futuros clientes, permitieron evaluar el valor de la base de clientes de una compañía. Utilizando costos promedio de adquisición, márgenes y tasas de retención estimadas.

tasa de innovación), que es la probabilidad de que el innovador adopte el producto en un período determinado “t”. El segundo parámetro “q” (coeficiente de imitación) es la probabilidad de que un individuo sea clasificado como imitador, adopte un nuevo producto en el mismo período “t”.

Los resultados arrojaron para Capital One el valor de su base de clientes actuales y futuros en \$11 billones de dólares; comparando este resultado con el valor de mercado (primer trimestre del 2002) estuvo entre \$9.5 billones y \$14.3 billones, por lo que la valoración obtenida mediante el CLV está dentro de este rango.

El resultado para Amazon fue de \$0.82 billones (si tuviera retención del 100 % sería \$3 billones), cuando su valor de mercado es de \$5.3 billones, esto podría indicar que Amazon está sobrevalorado o que el modelo utilizado no contempla variables importantes para este negocio.

Para EBay, los resultados del caso fueron de \$1.9 billones (\$5.3 billones si se toma una tasa de retención del 100 %) y su valor de mercado \$15.9 billones, siendo la diferencia más drástica. Para este caso, al igual que el de Amazon, es posible una sobre valoración, que para el caso de EBay, analistas financieros respaldaban esta opción en ese entonces (2001). Puede que el modelo no contemple aspectos particulares del negocio y externalidades de sus redes que no estén dentro del modelo de difusión, para estimar el número de clientes futuros. EBay tenía en su base inicial 46 millones de clientes, sin embargo, es complicado determinar cuántos son compradores, cuántos vendedores y cuántos son tanto compradores como vendedores. Es posible que, para este caso, hubiere sido necesario modelarlos por separado.

Por su parte, el valor estimado para Ameritrade fue de \$1.6 billones y su valor de mercado \$1.4. Para la empresa E-Trade, su valor estimado fue de \$2.7 billones (con una tasa de retención al 100 %, que sería de \$3.9 billones), su valor de mercado en el primer trimestre del 2002 osciló entre \$3.35 y \$4.49 billones.

En este análisis para tres de cinco empresas estudiadas, la valoración del CLV estuvo dentro de las oscilaciones de valor de mercado de estas. Adicionalmente, los autores realizaron estas mismas comparaciones con valoraciones de otros trimestres (los cuatro trimestres anteriores), teniendo resultados similares. Los autores resaltan que una de las falencias de la valoración de mercado de las empresas es su alta fluctuación dentro de un mismo trimestre, como el rango

indicado para Capital One, cuyo valor de mercado en el primer trimestre del 2002 estuvo entre \$9.5 billones - \$14.3 billones.

En conclusión, Sunil Gupta, de los principales defensores de la aplicación del CLV en la toma de decisiones empresariales, indica que centrarse en CLV ayuda a las empresas a identificar y retener a sus clientes más valiosos, lo que a su vez aumenta los ingresos y la rentabilidad a largo plazo. En artículos como “*Valuing Customers*”, se demuestra que el CLV, además de proporcionar información importante para la toma de decisiones tácticas, permite también valorar empresas, desde la perspectiva de que el cliente debe medirse y valorarse como un activo de la empresa. Como hallazgo adicional del artículo, se encontró que una mejora de 1 punto porcentual en retención de clientes tiene un impacto mayor de hasta cinco veces en el valor de la empresa que un cambio de 1 punto porcentual en la tasa de descuento o costo de capital, demostrando que relacionar los conceptos de marketing al valor del accionista es relevante. Como, por ejemplo, para Capital One, cuyo valor de cliente fue valorado en \$11 billones, el mismo se elevaría a \$14.1 billones si la tasa de retención pasara de 85 % a 90 %.

2.4.2. Ejemplo 2: *Creating Enduring Customer Value* (Kumar and Werner Reinartz, 2016)

Una de las decisiones más importantes para las empresas es colocar recursos en mercados, clientes y productos, para generar valor para y desde los consumidores. (Kumar y Reinartz, 2016). Crear y comunicar valor para los clientes y consumidores buscando su satisfacción, lealtad y rentabilidad es uno de los principales objetivos del marketing. Cuando las empresas crean valor y el mismo es percibido por los consumidores mediante los diferentes canales del marketing mix, los mismos entregan a cambio valor mediante lealtad, rentabilidad y fidelidad. Por ello la importancia de medir y gestionar el valor de los clientes para tomar mejores decisiones.

Dada la definición de Kumar and Werner Reinartz (2016), de que el activo más importante de una empresa son sus clientes, surgen las inquietudes acerca de cómo debe medirse y administrarse el valor de un cliente y cómo esto puede incorporarse en la toma de decisiones de

la empresa (pág. 41 - 6 de 34). En su artículo “*Creating Enduring Customer Value*”, hacen referencia a que, tradicionalmente, las empresas han utilizado un enfoque y desarrollado métricas con una visión “hacia atrás”, considerando la actividad pasada del cliente, que deriva en información desactualizada al momento de seleccionar y alocar presupuesto para los clientes.

La métrica que propone el CLV es de una visión “hacia adelante”, que considera la naturaleza del comportamiento del cliente y permite a la empresa proveer de un trato diferenciado de acuerdo con el aporte del cliente a la empresa. Dar el giro de una visión a otra es, tal vez, uno de los desafíos más importantes en la adopción del método de ciclo de vida del cliente; esto significa dar un paso importante para una empresa que busca centrarse en el cliente.

En el artículo mencionado anteriormente, se enfatiza en la importancia del análisis de “big data” que utiliza información histórica para predecir el comportamiento de los clientes. Los autores detallan un proceso cíclico en el que se recolecta data de los clientes, se decide y estima el modelo a utilizar para el análisis del CLV y se desarrolla e implementa la estrategia del CLV. La métrica que utiliza el CLV la enmarcan en el valor presente de las futuras ganancias generadas por los clientes durante su tiempo de vida en la empresa. Además, la suma de los CLV de todos los clientes resulta en el *Customer Equity* (CE).

Adicionalmente, los autores hacen referencia a que existen varios métodos para calcular el CLV categorizados en el alcance agregado y alcance individual. En el alcance agregado, el valor promedio del tiempo de vida de un cliente se deriva de un grupo o segmento de clientes, esto ayuda a tener una visión general de la efectividad de un plan de marketing, pero no logra establecer estrategias personalizadas para cada cliente. En el alcance individual, se calcula el CLV de cada cliente, esto permite establecer estrategias de acuerdo con sus necesidades y el futuro potencial de ganancias de este cliente.

Kumar y Reinartz ya habían elaborado varios artículos previos acerca de la relación con los clientes y su impacto en la rentabilidad de la empresa. Específicamente, en su artículo “*El*

impacto de las características de la relación con el cliente en la duración de vida rentable”, desarrollaron un marco que incorpora la rentabilidad proyectada del cliente en el cálculo de su duración de tiempo de vida y lo comparan con otros marcos con métodos tradicionales, como el método “Recencia, Frecuencia y Valor Monetario”, demostrando la superioridad del marco propuesto.

Los autores desarrollan un modelo conceptual que describe los vínculos entre diferentes variables de las características de las relaciones con los clientes y cómo se influyen una a la otra. Por último, descubren algunas implicaciones clave del valor para los responsables de la toma de decisiones en la gestión de las relaciones con los clientes. Entre estas están:

- Cómo la confianza y el compromiso pueden aumentar la disposición a pagar del cliente.
- El papel de la comunicación y la interacción en la generación de confianza y compromiso.
- La importancia de abordar las quejas de los clientes y resolver problemas para generar confianza y compromiso.
- La necesidad de sopesar los costos y beneficios de invertir en las relaciones con los clientes.
- Efecto positivo de la retención de clientes en la rentabilidad de la empresa.
- La importancia de comprender los diferentes tipos de relaciones con los clientes para desarrollar estrategias efectivas para administrar las relaciones con los clientes.
- Usar el valor de por vida del cliente como una métrica clave para evaluar y gestionar las relaciones con los clientes.
- La importancia de balancear los costos y beneficios de invertir en las relaciones con los clientes.

2.4.3. Ejemplo 3 - The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM” (Kumar et al., 2008).

Para tener éxito en definir en qué clientes poner foco en esfuerzos de marketing y recursos, para que estos puedan “nutrirse y aumentar su futura rentabilidad” (Kumar et al., 2008) es necesario entender el vínculo entre las acciones que realiza la compañía y la rentabilidad del cliente.

Para entender mejor la relevancia del CLV y su aplicación, en el artículo “*The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM*” Los autores (Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling y Denise Beckmann, 2008) presentan un caso de estudio que desarrollaron en la empresa de tecnología IBM, en la que implementaron el CLV como indicador de rentabilidad del cliente y alocaron recursos de marketing basados en el CLV, así como el nivel de contactos de marketing para cada cliente (sea por correo, televentas, e-mail y catálogos).

Contextualizando el caso IBM, en ese entonces, era de una multinacional líder en alta tecnología en mercados de hardware, software y servicios para clientes B2B (business to business). IBM tenía una cultura centrada en el cliente, manejaban relaciones individuales con cada cliente, buscando maximizar la rentabilidad de la empresa. Al tener esta cultura, llevaban un ranking de sus clientes con base a una calificación “*Customer Spending Score*” (CSS) y así priorizaban sus alcances en marketing. El CSS era definido como las ventas totales que se podían esperar de un cliente durante el siguiente año, esto permitía que los clientes, en los primeros deciles, sean apuntados para sus estrategias de marketing. Esta era una medida popular en los años noventa, pero su uso con el tiempo fue abandonado, pues se dejaba por fuera el costo de servir a cada cliente.

En el estudio, también se hace referencia a modelos tradicionales como además del CSS, el RFM (Recencia o Actualidad, Frecuencia y Valor Monetario), y PCV (valor pasado del cliente), que son usados para estimar valor futuro del cliente. Sin embargo, el RFM y PCV no consideran si el cliente estará activo en el futuro, se asume que el comportamiento del pasado se reflejará en el futuro. El RFM no considera acciones de marketing en su cálculo que pueden influenciar

tanto la recencia, frecuencia y valor monetario, y los pesos que se les da a cada factor influyen en el resultado del valor. El PCV no considera factores que pueden influir en futuras compras, como compras cruzadas, ni los costos de mantener a este cliente en el futuro. El CSS no considera los costos de servir al cliente, centrándose solo en la venta que el mismo pudiera generar. El CLV considera factores para poder diseñar estrategias que maximicen las acciones de marketing, incluyendo los factores que los modelos descritos anteriormente no contemplan.

Fue entonces cuando se dio fuerza a la iniciativa para implementar el enfoque del CLV y tener una nueva segmentación de clientes. La medición del CLV y la alineación de los recursos de marketing de la empresa con los clientes de más alto potencial están englobados en el marco de gestión del CLV detallado en la tabla extraída del artículo de referencia (Tabla 4).

Tabla 4. Marco de gestión del ciclo de vida del cliente

Proceso	Propósito
Medir el ciclo de vida del cliente (CLV)	Para obtener una medida del valor potencial de los clientes en IBM.
Identificar los factores del CLV	Para que los gerentes puedan influenciar el CLV.
Determinar niveles óptimos de contactos para cada consumidor que pueda maximizar sus respectivos CLV.	Para guiar a los gerentes en el nivel de inversión requerido para cada consumidor.
Desarrollar modelos de propensión para predecir qué productos es probable que un cliente compre.	Para desarrollar un mensaje de producto cuando se contacta a un consumidor.

Redistribuir los contactos de marketing de clientes con bajo CLV a clientes con alto CLV.	Para maximizar la productividad del marketing.
---	--

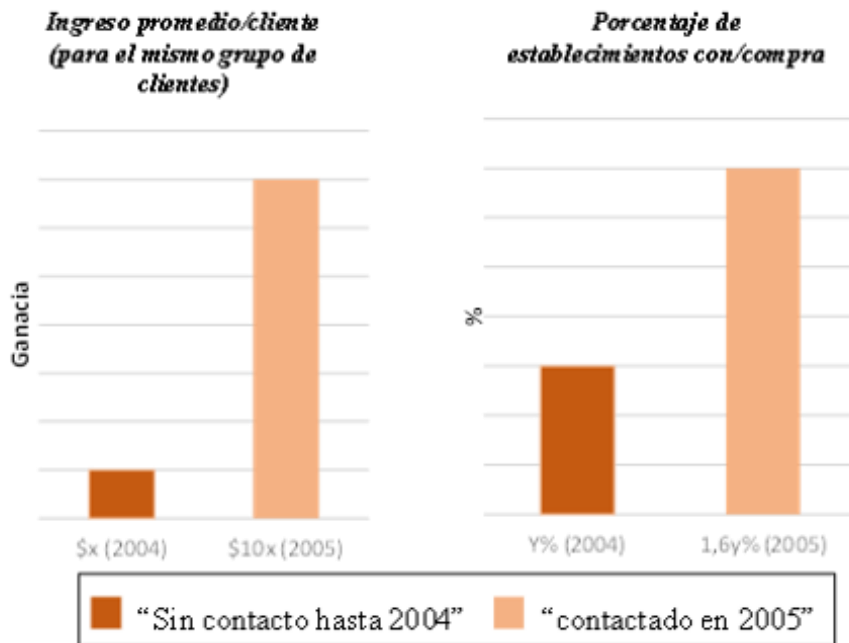
Fuente: Tabla tomada de pág. 3 de 16 del artículo “The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM”, V KUMAR (2008).

El plan en IBM se implementó en 35.000 clientes, esto conllevó a la redistribución de recursos para el 14 % de sus clientes, en comparación a las premisas pasadas basadas en el gasto histórico. Este nuevo método de alocar recursos basados en el CLV llevó a la compañía a un incremento en ventas de \$20 millones (10 veces su monto promedio), con ningún cambio en el monto total de la inversión total en marketing. Esta medida incrementó exponencialmente la productividad en inversión de marketing.

El CLV en IBM se desarrolló en dos fases: desarrollo del modelo e implementación. En la primera fase, se definió el modelo a utilizar para medir el CLV con data interna y datos cualitativos del equipo de ventas. Posteriormente, se realizó el ejercicio de predicción y se comparó el ranking de clientes que utilizaban tradicionalmente contra el resultado del CLV. Para maximizar los resultados arrojados por el CLV, se desarrolló una estrategia de contactos, optimizando los varios canales de comunicación que ya tenían. Además, se construyeron modelos de propensión para cada categoría de producto, para entender qué producto presentar a cada cliente.

En la etapa de implementación, se dividió a los clientes en dos grupos, no contactados (hasta el 2004) y contactados. Los clientes con un potencial alto de CLV fueron contactados en el 2005, con base a la recomendación del modelo, que tengan alto CLV y alta propensión a compra, y se redistribuyó presupuesto de los clientes que ya habían sido contactados, pero estaban en decil 10, a este nuevo clúster de clientes. Luego se comparó el desempeño de estos clientes en ambos años, para ilustrar el impacto y los clientes que no habían sido contactados Ilustración 2.

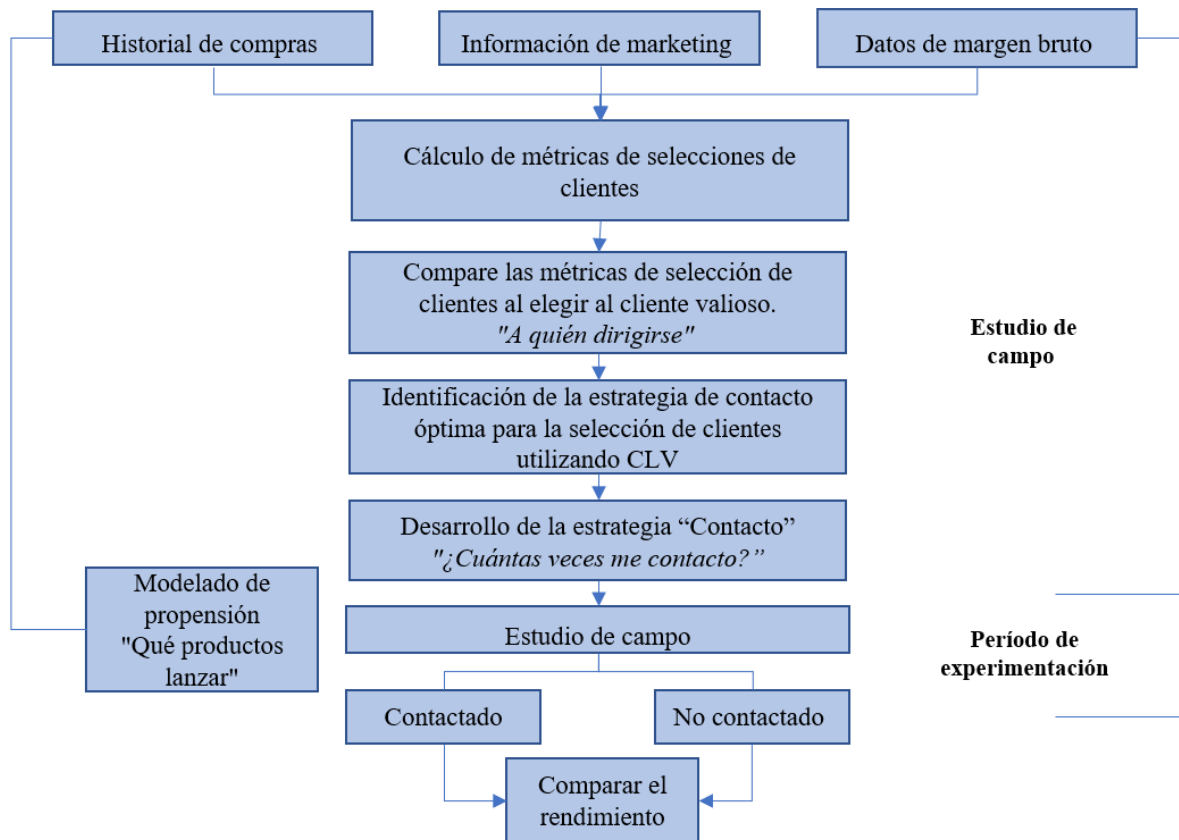
Ilustración 2. Medición del impacto de la estrategia de contacto



Fuente: Figura 3 de pág. 11 de 16 del artículo “The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM”, V KUMAR (2008)

Se puede ver, una vez se realizó el contacto a los clientes que no habían sido contactados, derivado de la sugerencia de contactar a clientes con CLV de más alto potencial, cómo sus ventas se multiplicaron por 10, incrementándose los establecimientos con compra en 160 %.

Ilustración 3. Implementación del marco de gestión del valor de por vida del cliente



Fuente: Figura 1 de pág. 4 de 16 del artículo “The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM”, V KUMAR (2008)

En la Ilustración 3, se resume el modelo lógico de gestión de la información y procesos que siguió Kumar para el caso de IBM. El CLV, como la suma de los flujos de caja traído a valor presente, puede calcularse con información de un periodo de datos de 36 meses, incluyendo este caso IBM. Un periodo de datos de tres años es considerado como un número ideal para tener una buena estimación del CLV, dado que, en este periodo de tiempo, el ambiente del negocio no se espera que cambie sustancialmente. De acuerdo con los autores (Gupta y Lehmann, 2005), la mayor parte del CLV de un cliente es capturado en sus tres primeros años de relación con la empresa.

$$CLV_i = \sum_{j=T+1}^{T+36} \frac{p(Buy_{ij} = 1) * \hat{C}M_{ij}}{(1+r)^{j-T}} - \frac{\hat{M}T_{ij} * \overline{MC}}{(1+r)^{j-T}}$$

CLV_i = Valor de por vida para el cliente i ,

$p(\text{Buy}_{ij})$ = Probabilidad prevista de que el cliente compre en un período de tiempo j ,

\hat{CM}_{ij} = Margen de contribución previsto y proporcionado por el cliente i en el período de tiempo j .

\hat{MT}_{ij} = Nivel previsto de contactos de marketing dirigidos al cliente i en el período de tiempo j .

\overline{MC} = Coste medio de un solo contacto de comercialización, se supone que es de 7 dólares en el estudio,

j = Índice para períodos de tiempo; meses en este caso,

T = Marca el tiempo de observaciones del estudio,

r = Factor de descuento mensual; 0.0125 en este caso (equivale a una tasa anual del 15%).

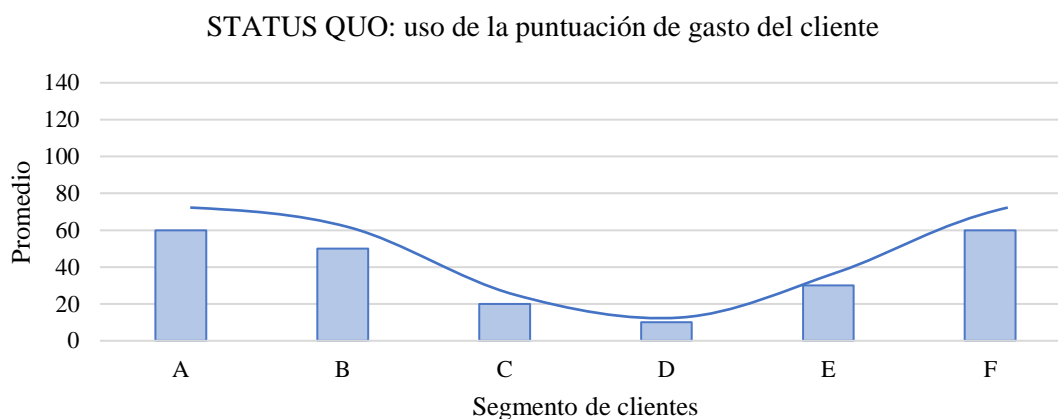
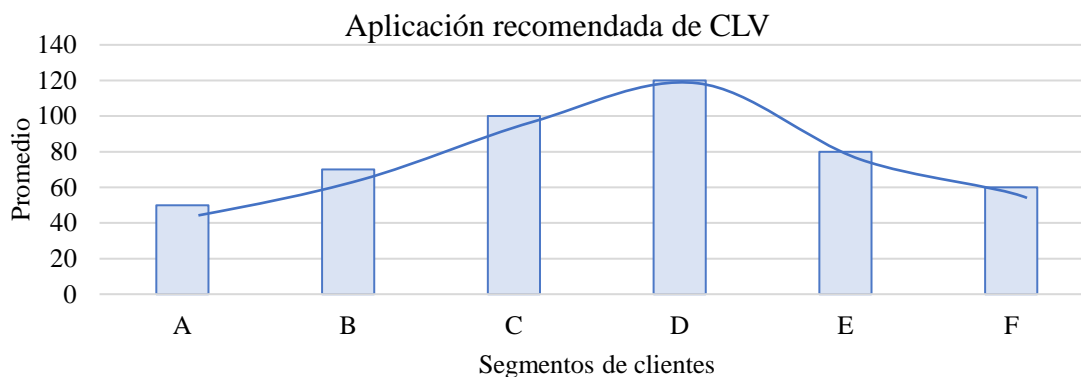
De acuerdo con la fórmula detallada, se requiere información predictiva en el nivel de contactos de marketing dirigidos a cliente i , en periodo j (MT), probabilidad de que un cliente compre en cada periodo (p Buy), y la contribución en dólares que provee el cliente en cada periodo de tiempo (CM). La estrategia previa de contactos de marketing hacia los clientes de IBM se basaba, principalmente, en el comportamiento de las compras recientes del cliente, clientes con mayores ventas; sin embargo, estos clientes solían tener menor margen de contribución y menor incidencia de compra.

Comparando el modelo anterior usado por IBM, con base a valor pasado del cliente y a sus indicadores de *Customer Spending Score* eran utilizados para calcular el valor futuro de los clientes, no tenían esta visión hacia adelante, no consideraban si el cliente estuviese activo en el futuro, asumían que el comportamiento del pasado sería reflejado en el futuro. Otra de las falencias de este modelo es que no consideraba factores que influyen en futuras compras, como compras cruzadas y tampoco considera el costo de servir. El CLV, además de considerar la probabilidad de tener activo un cliente en el futuro y los costos de servir a cada cliente, proyecta la contribución de cada cliente a la empresa y permite diseñar estrategias específicas para cada cliente y maximizar valor.

En los hallazgos que llaman la atención, está la comparativa de nivel de contactos de marketing por segmentos de cliente, pues la recomendación con el modelo del CLV sugiere un mayor

contacto a los clientes que, bajo el modelo CSS, estaban teniendo menores contactos. (Ejemplo Ilustración 4, segmento D).

Ilustración 4. Comparación de estrategias de contacto



Fuente: Figura 2 tomada del artículo “The Power of CLV Managing Customer Lifetime Value at IBM”, V KUMAR (2008)

Para determinar qué productos ofrecer (entre, hardware, software y servicios) y a qué clientes, se utilizaron modelos de propensión. Los modelos de propensión sirven para identificar a los clientes con mayor probabilidad de responder a la oferta de un producto o servicio, la oferta que se realice y la forma influirá en la relación a largo plazo entre los clientes y la empresa. Para el caso de estudio de IBM, se utilizó un modelo logístico binario simple, al ser el método usado por la empresa en ese tiempo. Sin embargo, pueden utilizarse varios modelos logarítmicos

binomiales para cada categoría, como el modelo probit multivariable, procedimiento que mide la relación entre la intensidad de un estímulo y la proporción de casos que presentan una cierta respuesta a dicho estímulo.

Entre los factores que influyen la elección de una categoría de producto están:

- La dominancia de una categoría sobre otra.
- El conocimiento de las categorías.
- La amplitud de las compras de la misma categoría, medida por el número de diferentes tipos de producto comprados dentro de una categoría foco.

En este caso de estudio, también se abordan los principales retos de adoptar el CLV en una compañía. Detallamos los principales y más relevantes hallazgos de este estudio:

- La ganancia actual del cliente es un buen indicador para la ganancia futura.
- El CLV permite incrementar la ganancia de los clientes actuales y también de los potenciales clientes con alto CLV.
- El CLV, además del valor monetario que de los ingresos que un cliente puede generar a una empresa, tiene utilidad que va más allá de este cálculo y se extiende a proveer de la información para desarrollar estrategias que permitan optimizar la adquisición de clientes, analizar la retención de clientes como una palanca para mejorar ganancias, enfocando esfuerzos en los clientes correctos y más rentables, así como balancear y mejorar el número de rotación de clientes y reducir abandono de los clientes que más ganancias representan para la empresa.
- Además del valor que los clientes agregan a una empresa por medio de sus compras, también lo hacen indirectamente, por medio de referencias, comentarios sobre el producto o servicio y la influencia que puedan tener sobre clientes actuales o prospectos de clientes.
- La suma de los ciclos de vida de todos los clientes de la empresa representan lo que es conocido como “*customer equity*”, concepto que ha sido desarrollado por autores, quienes han demostrado, por medio de varios estudios, que, además de maximizar la

inversión en marketing, el valor del cliente puede ser un método de valoración de la empresa tan bueno como los demás métodos tradicionales (usualmente métodos financieros); además, su impacto puede cuantificarse los beneficios de tener mejores costos de retención, adquisición y mejor margen.

- La satisfacción del cliente, dado que aporta al flujo de efectivo de la empresa y facilita las opciones de crecimiento de la empresa, es asociada a una firma con un mayor valor. De hecho, esto fue demostrado por Kumar y Shah (2009) quienes implementaron estrategias de CLV en dos empresas durante nueve meses, una de ellas B2B y la otra B2C. En dicho estudio, se indica que, en ambas empresas, el valor por acción se incrementó 33 % (B2B) y 58 % (B2C), sobre el nivel de la industria.
- La alineación más importante para la empresa desde la perspectiva de marketing es la de la creación de valor desde y para el cliente (valor percibido por el cliente y el valor de la compañía), esta alineación lleva tiempo, pero es importante que perdure.
- La alineación anterior se materializa por medio de la definición del precio del producto o servicio, es por esto por lo que las empresas deben observar frecuentemente sus precios y evaluarlos para asegurarse que siguen esta alineación.
- Dadas las conclusiones del estudio “*Creating enduring Customer Value*”, el CLV calcula el valor presente del cliente de manera más acertada y acuerdo a sus futuras transacciones con la empresa.
- El valor percibido por los clientes se define como “la valoración neta de los beneficios percibidos acumulados, de una oferta cuyos costos están dispuestos a asumir por las necesidades que buscan satisfacer” (Kumar y Reinartz, 2016).
- Cuando las empresas enfrentan ajustes en sus planes presupuestarios, se busca optimizar recursos; en este caso, maximizar el CLV de los clientes con niveles más altos puede resultar en una decisión con mejores bases para la optimización.

Los autores identifican como oportunidades para futuros estudios y aplicaciones del CLV, la posibilidad de incluir factores macroeconómicos como el PIB, tasas de crecimiento, tasas de desempleo, consumo, inversión, balance comercial internacional, para que el cálculo sea mucho más acertado a la realidad de cada mercado. Otros estudios muestran que factores culturales

influyen en frecuencia de compra y margen de contribución. Estos estudios serían de gran utilidad para las empresas, sobre todo cuando tienen operaciones en varios países.

Otras áreas de oportunidad de estudio están en determinar el balance óptimo de recursos entre medios tradicionales y nuevos, y qué deciles de clientes priorizar para maximizar el retorno de inversión (ROI).

CAPÍTULO 3.

3.1. Metodología y análisis exploratorio de las variables de la investigación

De acuerdo con los objetivos iniciales planteados de este trabajo, que son:

- Levantar data de las dos empresas analizadas, que incluya todos los ingresos, costos y gastos por cliente para identificar el valor de cada uno.
- Medir el valor de los clientes a lo largo de su ciclo de vida (CLV), con análisis de información de tres años.
- Identificar la rentabilidad de los clientes bajo la metodología del CLV.
- Tener una visión que permita identificar mediante el CLV, clientes que no deben ser el foco de la empresa y en los que no se debe invertir, así como los clientes top.
- Identificar qué actividades de gestión basadas en el CLV se pueden ejecutar para maximizarlo.

El propósito general de este trabajo, en el que se desarrolla un estudio piloto con clientes del segmento de canal de atención moderno² para dos empresas del mercado ecuatoriano, que, por reserva de la información les llamaremos “Hipermercados de alimentos” e “Hipermercados de bebidas”, pertenecientes a industrias fabricantes de productos de consumo masivo con diferentes categorías de productos, bebidas, aceites comestibles y cuidado del hogar, es analizar el CLV

² Nos referimos como canal moderno (también conocido como *up the trade*) a los grandes operadores del *retail*, quienes compran grandes volúmenes de mercadería y, en general, están integrados en la distribución. Dentro del canal moderno, se encontrarían, por ejemplo, grandes supermercados como Corporación El Rosado o La Favorita. <https://www.claseejecutiva.com.ec/blog/articulos/desarrollo-de-canales-de-venta-fisicos-modernos-o-tradicionales/>

de estos clientes, desde una perspectiva de margen por cliente versus el resultado arrojado por el cálculo del CLV y, de esta manera, lograr identificar oportunidades de:

- Segmentar a los clientes de este canal bajo un criterio diferente al margen generado.
- Identificar a los clientes con base a su aporte real a la empresa.
- Identificar el rol de cada cliente para la empresa, pues se puede encontrar clientes que no sean tan rentables como otros, pero significan un alto flujo de caja necesario para la empresa y merecen un trato diferente.
- Identificar oportunidades en la distribución del presupuesto anual de marketing.
- Rentabilizar a clientes con bajo CLV, mediante una oferta diferente del portafolio de productos.
- Cambiar la perspectiva de las empresas de enfoque hacia productos a un enfoque orientado hacia clientes.
- Tener una fuente de información que sirva de criterio para toma de decisiones hacia los clientes, como política de crédito otorgado, estrategia de retención del cliente, cross-selling, etc.

De acuerdo a la bibliografía consultada, y a la definición del CLV, que comprende el valor que los clientes generarán a lo largo de su tiempo de vida, traídos al valor presente, la siguiente fórmula se construye a partir de un escenario básico en el que un cliente “X” genera un margen “M” para cada periodo “t”, la tasa de descuento es “i” y la tasa de retención es Z%. Dados estos datos, el valor de vida de un cliente (CLV) es el valor presente del futuro flujo de ingresos que generará a la empresa. Esta ecuación es tomada del caso práctico realizado por Gupta et al (2006), para el artículo “*Valuing Customers*”, en el que se aplicó este método a cinco empresas.

La ecuación a utilizar para los cálculos y plan piloto es:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{M * r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

Donde:

- CLV_i = Customer Lifetime Value (valor de vida del cliente).
- T = Tiempo de observaciones del estudio.
- M = El margen (M) comprende las ventas netas menos el costo de ventas, menos los costos de servir y retener al cliente.
- i = Tasa de descuento es el coste de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro.
- r_t = Índice que mide la fidelidad de los clientes hacia un negocio durante un plazo de tiempo concreto, expresado en un porcentaje. Es decir, que indica la capacidad de un negocio para retener a sus clientes durante un tiempo determinado.
- AC = Costo de adquisición es la cantidad de dinero que una empresa gasta para obtener un nuevo cliente.

Para el piloto a desarrollar para las dos empresas ecuatorianas, para la variable T utilizaremos tres periodos anuales cerrados, correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022.

Para calcular el margen (M), deben considerarse las ventas netas menos el costo de ventas, menos los costos de servir y retener al cliente. Es común para muchas empresas considerar el margen por cliente solo restando ventas menos costo de ventas. Por esto resulta importante identificar los costos de servir a cada cliente (como por ejemplo: producciones puntuales, etiquetas o packs específicos, costos logísticos por requerimientos específicos, atención de novedades y requerimientos de análisis de calidad, entre otros) y los costos de adquirir a cada cliente. Para el cálculo de costos de adquisición, se considera el gasto total de marketing y lo dividimos para cada cliente con base en su peso ponderado por ventas netas.

Para el cálculo de la **tasa de retención**, se aplicó la fórmula utilizada en marketing para medir el número de clientes que permanecen en relación con una empresa al final de cada periodo.

$$\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes al inicio del periodo}} \times 100$$

Para la tasa de retención, utilizamos la base de clientes de cada empresa y la permanencia de los clientes desde el año inicial de referencia (2020), quitando los clientes nuevos de cada año. Es importante mencionar que el ingreso de nuevos jugadores en el canal moderno de autoservicios es limitado, debido a las altas barreras de entrada en el mercado ecuatoriano, especialmente, por su legislación, que regula que estas cadenas deben tener capital ecuatoriano.

Para la tasa de descuento, utilizamos la tasa de interés activa referencial del Banco Central del Ecuador para enero 2023, una tasa de interés activa productiva para el sector empresarial del **9.6%**.

CAPÍTULO 4

4.1. Desarrollo de modelo y resultados de CLV por tipo de negocio

Con base en los objetivos de este caso de estudio, se levantó información interna de las empresas relacionada con todos sus clientes del canal moderno. Entre la información más accesible y disponible, se contó con los datos de ventas, descuentos aplicados por cliente, regalías y costo de los productos vendidos (costo de ventas).

Para la empresa “Hipermercados de bebidas”, los datos de fletes, distribución, otros gastos variables, gastos fijos (alocados por cliente), gastos en marketing, promoción y publicidad, estaban identificados por cliente, la empresa ya contaba con el cálculo de EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) por cliente.

La disponibilidad de la información por cliente fue lograda recientemente por esta empresa (hace 1 año), pues en el área comercial de la empresa ha existido, desde hace muchos años, la creencia de que el canal moderno goza de “demasiados” beneficios versus el canal tradicional. El canal moderno genera gran volumen para la empresa (20 % de su volumen se realiza a través

del canal moderno), se decía, entonces, que existía “demasiada” inversión en estos clientes y que, a nivel interno de la empresa, era un canal que no podía ser comparado con las ventas en el canal tradicional. Por lo que, en la reciente instaurada área de *Revenue Management*, se destinó una persona para el levantamiento y generación de esta información.

El disponer esta información por cliente y que la empresa tenga conocimiento del EBITDA que genera cada cliente, le ha permitido a la organización, además de tener visibilidad a otro nivel más allá del margen por cliente, poder tomar decisiones en base a esto. Sin embargo, el ampliar el análisis al nivel del CLV permitirá proyectar el valor de esos clientes durante su relación con la empresa y tomar decisiones con considerando también la tasa de retención y tasa de descuento.

Por otro lado, en el caso de “Hipermercados de alimentos”, la información se tenía disponible de manera general, no por cliente. Se contaba con la inversión general de la empresa en gastos de marketing promoción y publicidad, gastos de flete, gastos de distribución. Sin embargo, se contaba con los gastos divididos por centro de costo por área y puntos de cargo; por lo tanto, se consideró esos puntos de cargo para dividirlos por cliente. En cuanto a los gastos de marketing, se dividieron de manera ponderada de acuerdo con las ventas por cliente.

Debido a que “Hipermercados de alimentos” no contaba, anteriormente, con un indicador de rentabilidad por cliente, además de su margen de contribución, la oportunidad que se presenta al calcular el CLV agrega mucho valor, pues sería un descubrimiento de la verdadera rentabilidad de sus clientes y la empresa podrá analizar la situación actual y tomar decisiones estratégicas de las inversiones realizadas en cada cliente, para maximizar su rentabilidad total y enfocar la búsqueda y esfuerzos en aumentar el número de clientes con más alto CLV.

Uno de los principales beneficios del CLV, es definir y entender cuáles son verdaderos clientes (amigos verdaderos) y revisar qué clientes pueden ser “oportunistas”, lo cual da a entender que el gasto de marketing no puede ser ponderado sólo en base a monto de ventas. Veamos un

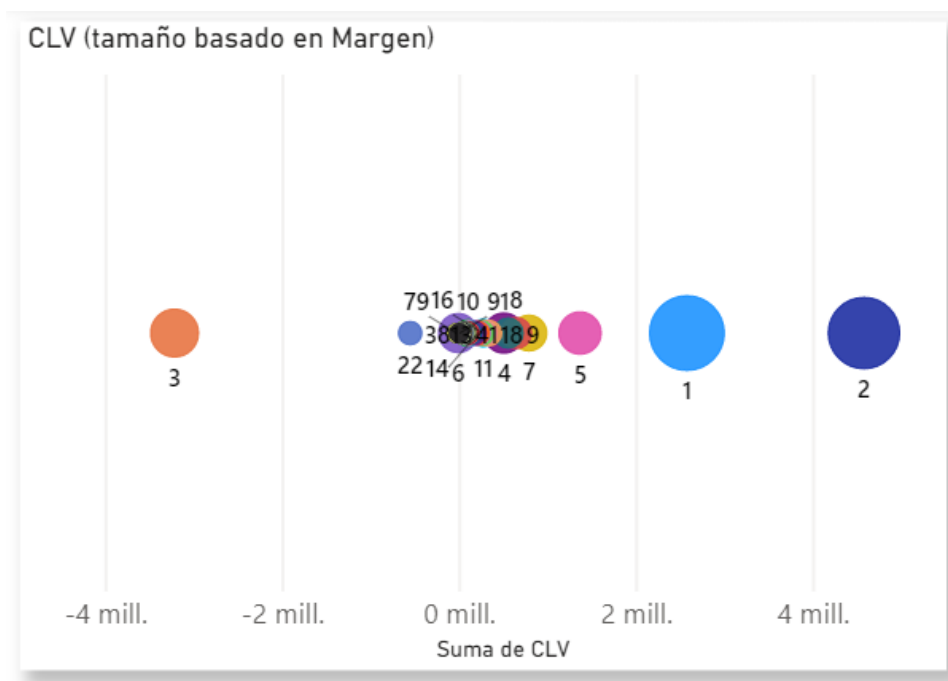
ejemplo: un cliente compra \$1.000 dólares con una frecuencia semanal, un mix determinado de productos; por otro lado, otro cliente compra un solo producto al final del mes, porque existe una promoción por valor de \$4.000 dólares. Por monto, ambos casos son iguales, sin embargo, por CLV no pueden ser considerados de la misma manera, debido a que el cliente que solo compra una vez tiene una alta probabilidad de mayores gastos de logística, porque se compra al final del mes, puede tener una mayor tasa de devoluciones, por ser una compra de oportunidad y su *sell out* puede no ser óptimo.

Recordando lo mencionado en el capítulo anterior, además de la información comercial y financiera por cliente, la fórmula del CLV utilizada para este estudio contempla la tasa de retención, para lo cual se accedió a la información de cada empresa de las compras realizadas en cada periodo por los clientes actuales y el conteo de nuevos clientes, dentro de cada periodo.

Para los hallazgos, revisión de la data y conservación de la privacidad de esta, en la Ilustración 5, cada círculo corresponde un cliente (asignándose un número a cada uno), con base al cálculo realizado del CLV, en el que se obtuvieron los siguientes hallazgos:

4.1.1. Hallazgos CLV Empresa “Hipermercados de bebidas”

Ilustración 5. CLV y Margen de contribución Hipermercados de bebidas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la Ilustración 5, cada círculo es un cliente, su tamaño hace referencia al margen en dólares que aporta dicho cliente y su ubicación en el eje X está basada en su CLV.

En términos generales, podemos ver que existen varios clientes con CLV negativo, es decir que mantener la relación tal cual con estos clientes seguirá generando valor negativo para la empresa. No es adecuado concluir que se debe terminar la relación con estos clientes, pues se deben considerar más aspectos comerciales que los *Key Account Managers* (KAM) deben proporcionar. El objetivo de este primer gráfico es mostrar que considerar solo el margen por clientes nos da una errada impresión de su valor.

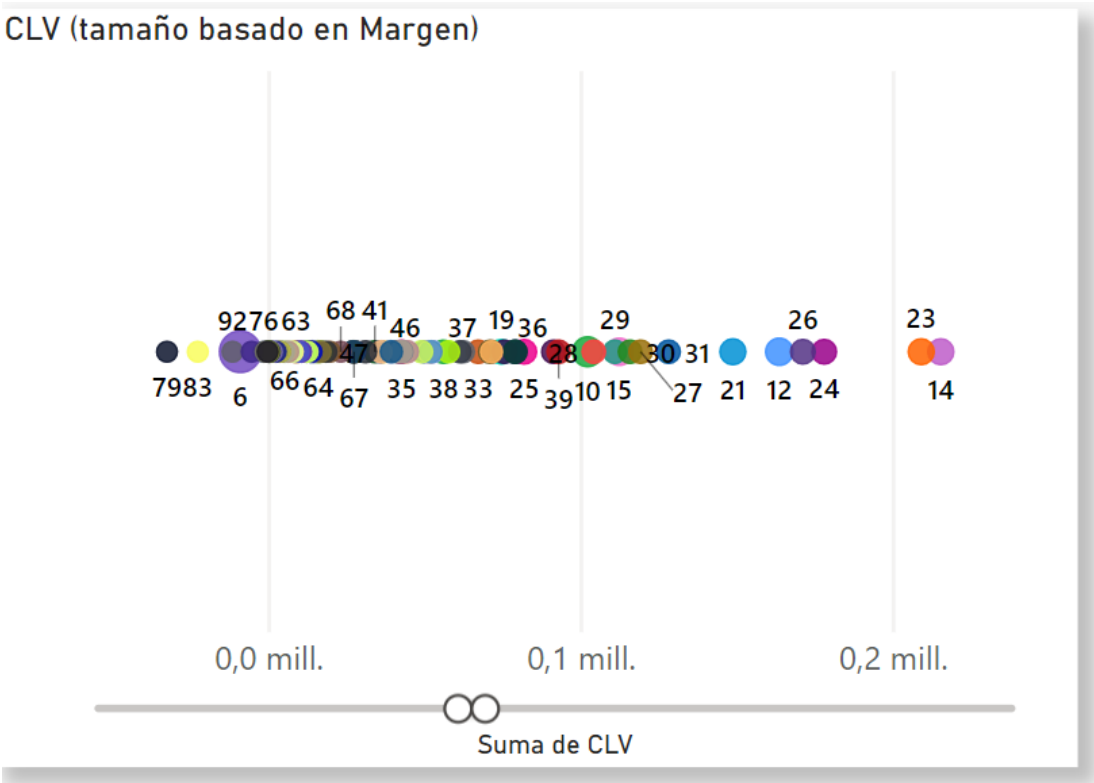
Por otro lado, el cliente 2 (ubicado al extremo derecho) arroja un mayor CLV, a pesar de que su margen sea menor al cliente 1 (segundo mejor, de acuerdo con su CLV). Esto arroja una primera

indicación de que no necesariamente mayor margen representa mayor valor del cliente para la empresa. Se pueden ver, incluso, clientes con margen positivo, como el cliente 3, que arroja un CLV negativo.

Analizando la data levantada, notamos que el cliente 3 tiene un elevado gasto de flete en relación con su margen, el mismo representa el 70 % del valor del margen generado; así mismo, se otorga un 33 % de descuento sobre ingresos y se invierte 21 % del margen generado en gastos de marketing.

Esta primera interpretación de los datos genera valiosos “insights” para el área comercial, para analizar decisiones tomadas anteriormente de estas inversiones por cliente y definir estrategias para mejorar los resultados.

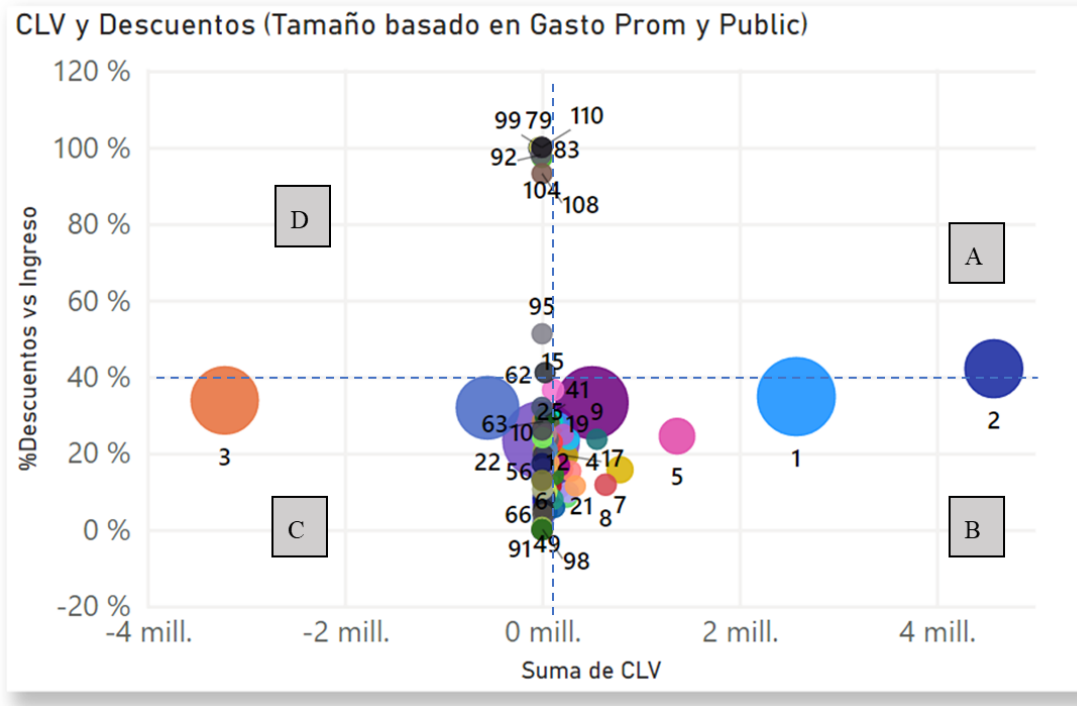
Ilustración 6. CLV y Margen de contribución Hipermercados de Bebidas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Ilustración 6, al hacer “zoom” en los clientes cercanos al valor cero en CLV, existen clientes que van desde \$32.000 hasta \$415.000; sin embargo, si lo vemos desde la única perspectiva del margen, probablemente clasificaríamos erróneamente estos clientes en un mismo clúster, al generar un margen de contribución similar (tamaño de los círculos).

Ilustración 7. CLV, % descuentos y gastos de marketing Hipermercados de Bebidas



Fuente: Elaboración propia

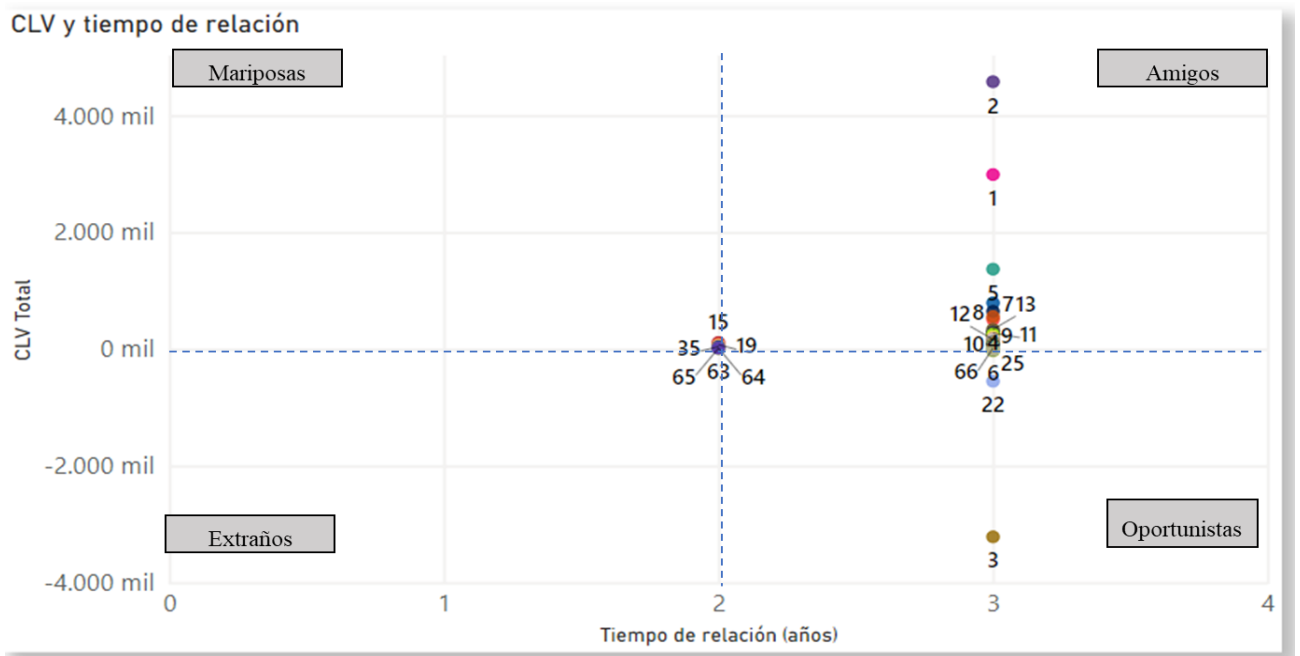
Por su parte, la Ilustración 7 permite visualizar además del valor de CLV de los clientes (eje X), el tamaño de la inversión en descuentos respecto a su ingreso (eje Y), así como el tamaño de la inversión en Marketing (tamaño de los círculos). Se ha dividido el plano en 4 secciones A-B-C-D para agrupar clientes con valores similares, vemos que clientes de CLV positivo manejan descuentos hasta el 42%; sin embargo, para clientes de CLV igual o menor a cero, Segmento D, la tasa de descuentos es cercana al 100%.

Los clientes en el segmento A, son clientes de alto valor CLV. Para el cliente 2 de más alto valor, vemos (revisando la data levantada) que la estrategia comercial aplicada es la de descuentos; y para el cliente 1, se realiza una alta inversión en gastos de marketing. Se podría analizar a futuro y realizar pruebas piloto, reduciendo planificadamente la inversión en marketing, para que el cliente 1 pueda incrementar su monto de CLV. Clientes en Segmento B tienen CLV positivo y un nivel de descuentos de acuerdo con su representatividad. Sin embargo, se observan clientes muy cercanos a valor cero en CLV, con una inversión en gastos de marketing bastante alta, incluso a niveles de clientes del Segmento A. Para dichos clientes, se debe analizar la reducción de la inversión en gastos de marketing, para rentabilizarlos.

Clientes en Segmento C son clientes que no están agregando valor a la compañía. Se observa nuevamente al cliente 3, que tiene un monto negativo considerable y alta inversión. Para estos clientes, la empresa debería reducir la inversión.

Para los clientes en Segmento D, se deben ajustar los descuentos, analizar si existe relación contractual y aplicar diferente estrategia de *revenue management*, posiblemente descuentos escalonados en relación con monto facturado y metas establecidas.

Ilustración 8. CLV y tiempo de relación Hipermercados de Bebidas



Fuente: Elaboración propia basado en el artículo “Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty”, V KUMAR (2008).

Si se relaciona el CLV de cada cliente con el tiempo de relación entre este y la compañía, se puede tener una segmentación con base en las tipologías de clientes de Kumar (ver Tabla 1. Tipología de clientes). En el caso de “Hipermercados de Bebidas”, se puede ver en la Ilustración 8 que la gran mayoría de clientes se ubican en el segmento de “Oportunistas”, siendo clientes de bajo potencial de rentabilidad y que se aprovechan de las promociones y descuentos ofrecidos, y el resto de las ocasiones, su compra disminuye significativamente.

Es necesario analizar los clientes desde esta perspectiva, con el objetivo de buscar estrategias con el área comercial que permitan obtener una mejor rentabilidad y fidelidad de estos clientes, analizando las promociones ofertadas en los últimos periodos y realizando propuestas de ajustes en estas, sea en forma, frecuencia o dimensión, además de entablar una relación más cercana mediante nuevas estrategias, buscando que compren más productos del portafolio, entendiendo sus necesidades, para mejorar la propuesta de la empresa hacia ellos.

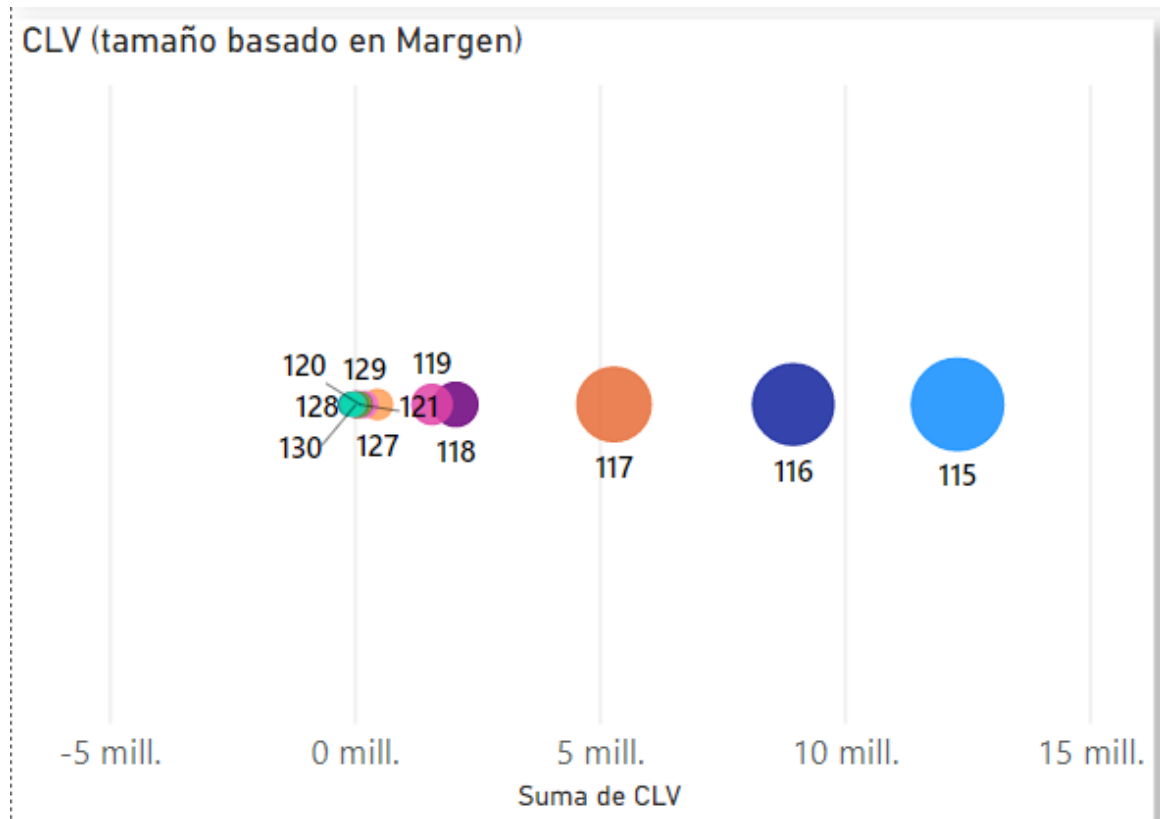
En segundo lugar, están los clientes que son “amigos verdaderos”. Este es el clúster ideal, a donde se quiere llevar a todos los clientes de la empresa: clientes rentables y fieles. Es la situación ideal, en la que tanto el cliente como la empresa sienten que están en una relación ganar-ganar; con ellos se busca mantener la relación y prolongar su tiempo de vida.

La empresa también tiene algunos clientes “extraños”, los cuales representan poca rentabilidad para la compañía. Es necesario analizar los factores que han llevado a estos clientes a ser extraños y si es posible revertirlos para convertirlos en más rentables; si no es posible, se debe analizar reducir la inversión al mínimo.

En el segmento de “Mariposas” no se tienen clientes; sin embargo, es importante atraer clientes de este tipo, pues son clientes de alto potencial de rentabilidad, que inician la relación con la empresa y debe ponerse foco en fidelizarlos.

4.1.2. Hallazgos CLV Empresa “Hipermercados de alimentos”

Ilustración 9. CLV y Margen de contribución Hipermercados de alimentos



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 9, cada círculo representa un cliente, su tamaño hace referencia al margen en dólares que aporta dicho cliente y su ubicación en el eje X está basada en su CLV.

En términos generales, podemos ver que existen varios clientes con CLV con algunos valores negativos o cercanos a cero, esto evidencia que un cliente puede facturar y puede generarnos ventas, sin embargo, no genera valor a largo plazo en la empresa. A su vez, también vemos cómo, entre los clientes que generan mayor CLV, hay una distancia relevante (clientes 115, 116 y 117).

Si bien es cierto que los clientes de 118 hacia abajo son clientes de bajo CLV y bajo margen, es importante considerar que se tienen estos tipos de clientes, los cuales pueden aportar al flujo de

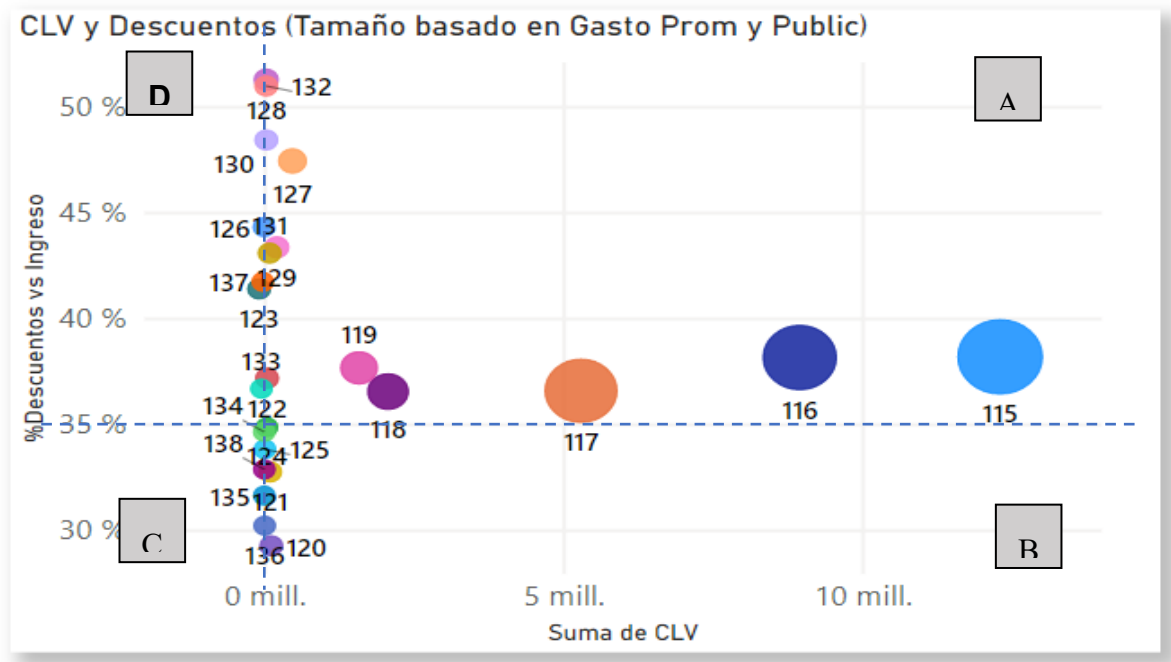
caja y cubrir costos fijos, pero esto da una claridad de mencionar a dónde deben o deberían ir destinada las inversiones para fidelizar y retener este tipo de clientes.

Es importante, en este caso, revisar qué mix de productos compran los clientes de mayor CLV y de los de bajo CLV, revisar si estos están disminuyendo el margen de la empresa y, por lo tanto, mejorar el portafolio de productos, con base al relacionamiento de los clientes con alto CLV.

La mayoría de las empresas aplica un abordaje contable, que trata varios elementos del costo, como flete, envío, despacho y costo de ventas, como un ítem de una sola línea; a esto se lo conoce como costeo basado en actividades. Estos costos se asignan a cada línea de productos y se dividen entre todos los clientes, lo cual afecta su análisis.

El enfoque del CLV requiere que la organización se mueva a un costeo basado en el cliente, donde los costos se asignan a clientes individuales. Sin ese tipo de asignación, es difícil determinar la rentabilidad de cada cliente y, por lo tanto, diseñar estrategias eficientes para clientes. Este es el reto que revisamos en la ilustración, si en el margen no se incluyen estos gastos por cliente, no se permite tener un análisis más profundo, esto alineado a lo mencionado por Gupta y Lehmann (2005).

Ilustración 10. CLV, % Descuentos y Gastos de Marketing Hipermercados de Alimentos



Fuente: Elaboración propia

En comparación con la Ilustración 9, que mostraba la diferencia entre CLV de los diferentes clientes, la Ilustración 10 evidencia que, si se colocan los descuentos en relación a su ingreso y al CLV que genera por cliente, los clientes más grandes (117, 116 y 115) tienen unos descuentos del 37 % al 38 %, de manera coherente, pues los clientes de mayor valor en CLV son los que deben tener mayor descuento o deben ser los que marquen la pauta del máximo descuento a realizar.

“Hipermercados de alimentos” cuenta con 24 clientes, el 20,8 % son clientes “amigos verdaderos” de acuerdo con la Tabla 1. Tipología de clientes, los cuales representan el 97 % del CLV de la empresa.

Por otro lado, el 45% son clientes “Mariposas”, los cuales no tienen una frecuencia de compra y pueden tener compras eventuales, representando el 3.8% del CLV. Al ser de un alto potencial, están buscando mejorar su relación, pero esto puede afectar la relación con otros clientes. Este

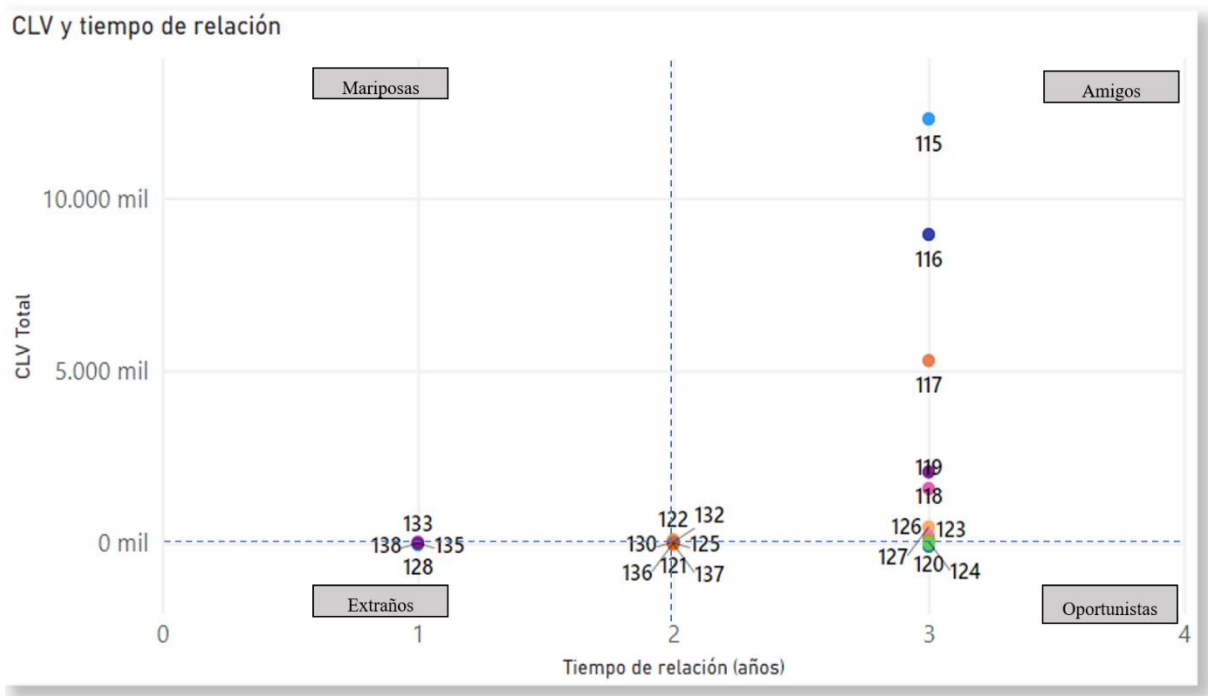
tipo de clientes no debería estar contemplado dentro del presupuesto de ventas, ya que son compras eventuales, que pueden sesgar y hacer perder el enfoque en cuáles son los clientes que se deben tratar y cuidar. Aunque también puede hacerse una estrategia específica para este tipo de clientes, sin que afecte la relación con los “amigos verdaderos”.

Por otra parte, se observa que un 33 % son clientes “Extraños”. A estos clientes se les debe regular el número de descuentos que se le brinda o que se den en función de productos que se desee desalojar, sin que afecte las ventas de otros tipos de clientes.

En conclusión, este hallazgo permite vislumbrar las acciones que, producto de los análisis, se deben realizar:

- Definir cuál es la característica de los tipos de clientes que tiene la compañía, entender cuáles son los clientes en función de una segmentación que se ajuste a la empresa o de acuerdo con la tipología de clientes de Reinartz, WJ y Kumar. Y, si se toman las variables del cálculo de CLV, serían: Tasa de retención del cliente, el tiempo de relación con la empresa, frecuencia de compra y margen.
- Definir las variables del margen de acuerdo con el cliente, para poder colocar reglas y lineamientos claros para cada uno.
- En este tipo de negocio, se evidencia que el canal moderno debe ser segmentado para atender clientes con una frecuencia semanal de compra y, con base en eso, definir un presupuesto de ventas.
- Los clientes que representen compras puntuales deben ser atendidos por otro canal, el cual puede tener una estrategia basada en este tipo de clientes. Esto puede ocasionar que se pierda enfoque en la fuerza de ventas, en las áreas de apoyo para atender y en los costos de servir que afectan el margen.

Ilustración 11. CLV y tiempo de relación Hipermercados de Alimentos



Fuente: Elaboración propia basado en el artículo “Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty”, V KUMAR (2008).

En la **Ilustración 11. CLV y tiempo de relación Hipermercados de Alimentos** Ilustración 11, en el eje de las X está el tiempo de permanencia de los clientes y el eje Y hace referencia al CLV agregado. Dicho esto, se observa que el 41 % de los clientes ha tenido una relación de tres años, el 37,5 % de dos años y, finalmente, un 20,8 % que ha tenido una relación de solo de un año.

Al igual con la Ilustración 10 y agregando la variable de largo plazo, se evidencia que existen siete clientes “verdaderos amigos”, en comparación con la ilustración anterior, en la que eran cinco; por lo tanto, es muy importante agregar la variable de tiempo y la relación para que la segmentación por CLV tenga sentido.

Adicionalmente, se observa que se tienen clientes de largo plazo; sin embargo, no generan valor a la empresa. Por consiguiente, el CLV ayuda a identificar qué tan sostenible es una empresa y

a identificar cuáles son los clientes que ayudarán a que la compañía genere más valor. En este mercado, son relevantes las relaciones a largo plazo, ya que tienen un alto costo de adquisición y de descuentos, por lo tanto, estas relaciones ayudan a amortiguar las inversiones realizadas por cliente.

De acuerdo con las tres ilustraciones, se puede inferir que, de los 24 clientes de “Hipermercados de Alimentos”, este canal debería enfocarse en atraer más clientes que tengan los mismos comportamientos de los “amigos verdaderos”, ya que existe una gran brecha entre los clientes de mayor CLV y los de poco, la cual debería ser atendida por otro tipo de canal, que tenga una parametrización más acorde. En la práctica, una tienda pueda ser considerada como canal moderno, sin embargo, puede ser atendida en un canal tradicional. El CLV nos permite tener una visión diferente de segmentación de clientes, basándose en la relación con los mismos y no necesariamente por el tipo de negocio del cliente.

CAPÍTULO 5

5.1. Conclusiones y recomendaciones

Gracias a la información analizada y a la disposición de las ilustraciones, se pudo identificar con mayor facilidad a los clientes con mayor CLV y compararlos con otras variables. Se segmentó a los clientes por cuadrantes, con base en la inversión realizada en los mismos y el valor que aportan a la empresa.

Este cálculo no pretende definir acciones inmediatas para cada uno de los clientes, de acuerdo con su cuadrante. Lo que se pretende es proporcionar información valiosa para el área de dirección de la empresa así como para el área comercial, para que se analice cada cuadrante y se incluyan aspectos difíciles de cuantificar, como, por ejemplo, alguna relación contractual que exista entre ambas partes o alguna ventaja competitiva y de participación de mercado que otorga dicho cliente, tal vez la entrada a un segmento de clientes que la empresa está buscando atraer y conscientemente tiene un periodo de aceptación de pérdidas, o la visibilidad al consumidor final que ciertos clientes facilitan al tener los productos en sus perchas.

Sin embargo, los números son claros en los resultados actuales y la dirección debe tomar acciones, pues se deben definir las mejoras a realizar para cumplir el objetivo de toda dirección, que es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas.

Como recomendaciones generales, en el caso de “Hipermercados de bebidas”, podemos inferir:

1. Clientes de los segmentos A y B, los de CLV positivo: se busca maximizar su valor. Mediante el cruce de variables, se puede detectar la estrategia que está siendo utilizada actualmente por la empresa, es decir, si se está manteniendo la relación con el cliente con base en altos descuentos o con base en una alta inversión en marketing. Se debe analizar, en una primera etapa con el área comercial, mantener las variables que

impulsan el CLV positivo y ajustar las otras variables; por ejemplo, buscar optimizar los costos de flete o reducir mínimamente su porcentaje de descuentos. Son estrategias que deben ponerse a prueba con estos clientes, que suelen ser cadenas de supermercados. La empresa puede crear planes piloto con dos o tres locales y validar progresivamente su hipótesis, sin llegar a afectar el valor total del cliente.

2. Clientes en el segmento C, con CLV negativo con bajo porcentaje de descuentos o baja inversión en marketing: se puede segmentarlos aún más, pues se tienen clientes que están más cercanos al cero (C1) y otros que tienen valores negativos muy altos (C2). Para los C1, la empresa debe tomar acciones tácticas a corto plazo, para pasarlos al otro lado, logrando tener un CLV positivo. Como se observó en las ilustraciones del capítulo anterior, son clientes con menor tamaño en margen, sin embargo, es donde está el mayor número de clientes y con quienes se tiene mayor potencial de crecimiento. Para los clientes C2, se debe analizar si la continuidad de la relación realmente beneficia a la empresa en el largo plazo, son clientes muy distantes de tener un valor positivo y con altos descuentos e inversión en marketing, que, si la misma fuera destinada a otros clientes, por ejemplo, los C1, se podría rentabilizarnos y generar mayor valor.
3. Clientes en el segmento D: de igual manera que los C, presentan un CLV negativo, a quienes se están aplicando altos porcentajes de descuento, lo cual está afectando la rentabilidad. Es necesario ajustar descuentos e inversiones, para minimizar la pérdida y analizar la continuidad de la relación.

En cuanto a “Hipermercados de Alimentos”, las recomendaciones son:

1. Actualmente se define como canal moderno, todo cliente que sea persona jurídica y que tenga más de 4 puntos de venta, por lo tanto, se sugiere redefinir los parámetros de qué es un cliente de canal moderno, por ejemplo: es aquel que compre todas las semanas “x” monto de compra y compra más de 20 skus o productos. No solo manejar la segmentación en función de los montos de venta y tipo de negocio, ya que, como se

muestra en las ilustraciones, se tiene una gran variedad de clientes y se están ubicando en un mismo canal de ventas, en el cual la diferencia radica en los montos de venta. Esto le permitirá tener visibilidad de que, si un cliente es esporádico y cumple variables como monto, se categorice dentro del canal moderno.

2. Este canal tiene una fuerte dependencia de tres clientes, que representan el 85 % de sus ventas y son los que generan mayor CLV. Debe mejorar la participación de nuevos clientes o debe definir pautas para que la relación se mejore y sea de largo plazo.
3. Si definimos que para los clientes A que presenten un CLV mayor a cero y una tasa de descuento mayor a 35 %, se busca maximizar su valor. Mediante el cruce de variables, se puede detectar la estrategia que está siendo utilizada actualmente por la empresa, es decir, si se está manteniendo la relación con el cliente con base en altos descuentos o con base en una alta inversión en marketing. Se debe analizar, en una primera etapa con el área comercial, mantener las variables que impulsan el CLV positivo. Principalmente, debe revisarse si existe un ajuste en cuanto a los descuentos y variables como devoluciones, esta última es importante para apoyar el *sell out* de los clientes y disminuir los costos que se tienen por devoluciones. El 50 % de los clientes generan un CLV mayor a 0 y el 20 % de los clientes generan una ganancia superior a quinientos mil dólares, por lo que deben destinarse de una mejor manera los descuentos que se realizan a estos clientes versus a los clientes que estarían en el segmento B, ya que son esporádicos y esto puede generar conflictos con los clientes tipo A. De igual manera, dentro de esta segmentación A, vemos brechas entre CLV, por lo que debe existir una segmentación diferenciada.
4. En los clientes tipo D, se observa que el 16 %, aproximadamente, son clientes que generan un CLV menor a 0 y un descuento superior a 35 %. Se debe especificar un modelo de negocio específico, para no generar descuentos mayores a los considerados al segmento tipo A. En ocasiones, se realiza en función de que se entregan por tema de productos específicos que no vende el segmento A y que no perjudica su venta; sin embargo, se debe crear una política que lo permita regular. Adicionalmente, en cuanto a

gastos de marketing y costos de fletes, se debe revisar si se deben destinar estos recursos, de acuerdo con el CLV.

5. Con solo un cliente que se ubica en el segmento C, que representa el 4 %, el cual considera un CLV menor a cero y descuento menor a 35 %, debe revisarse si se debe enviar a otro canal con otra política comercial; sin embargo, según lo analizado, este cliente pertenece a una misma corporación, en la cual, si no se atiende todos los tipos de negocio, se pierde la venta. Por lo tanto, el CLV debería analizarse en función de este tipo de negocios. Por ejemplo, debería verse por Corporación El Rosado o Corporación Favorita y no de manera individual, ya que existirán negocios que aporten o no al CLV y en los que se tenga mayor valor, puede estarse perdiendo en otro tipo de negocio.
6. En el segmento B, observamos que el 30 % son clientes que tienen una tasa descuento menor a 35 % y un CLV mayor a cero y menor a quinientos mil dólares. Estos clientes tienen una baja rentabilidad, sin embargo, representan ventas esporádicas en función de las necesidades de esos clientes. Se sugiere que tengan un tratamiento diferenciado y que no se contemplen dentro del presupuesto, ya que no se tiene una alta probabilidad de retención, lo cual puede distorsionar presupuestos.

De manera general, la implementación efectiva del CLV requiere de cambios culturales dentro de la organización, donde los clientes se vean como activos y los líderes de diferentes áreas entiendan cuáles son las variables que impulsan la rentabilidad del cliente. Esto requiere cambios en todos los niveles de la organización.

Entre esos puntos, Gupta y Lehmann (2005) mencionan que el apoyo y gestión del CEO o gerentes generales deben desarrollar e impulsar este tipo de métricas, que no son para reemplazar si no para analizar y complementar y darle relevancia a métricas como satisfacción del cliente, pérdidas de clientes y lealtad, nuevas adquisiciones, etc., las cuales deben ser medidas y monitoreadas y difundidas constantemente.

En cuanto a los gerentes financieros, estos deben permitir la inserción de estas variables en sus modelos y reportes y trabajar conjuntamente para que el CLV se pueda tener dentro de los reportes financieros.

Respecto al enfoque de producto, debe revisarse el modelo del ciclo de vida del producto, que centra sus esfuerzos con base en las ventas del producto, mientras que el modelo del ciclo de vida del cliente centra más sus esfuerzos con base en la conducta del cliente y su relacionamiento con la empresa.

El valor del cliente es un concepto que puede ser analizado desde diversas perspectivas y medido con diferentes métricas. Es preciso distinguir entre valor actual, medido en términos de rentabilidad actual aportada a la empresa (Pfeifer et al., 2005) y el valor potencial que el cliente podrá aportar en el futuro, considerando el tiempo estimado restante de la relación (Verhoef y Donkers, 2001). Tomando como base de partida ambas métricas, la versión más genérica del valor del cliente es la representada por el CLV, concepto que integra tanto el valor actual como el valor potencial (Gupta y Lehmann, 2003).

Al analizar las diversas modelizaciones de CLV, se evidencia que son numerosos los modelos y las categorías de modelos de este constructo que pueden encontrarse en la literatura (Gupta et al., 2006). Estamos, pues, ante una línea de investigación en continua evolución y que, de forma permanente, busca mejorar los modelos de estimación del valor potencial y del valor del ciclo de vida del cliente, especialmente en lo que respecta a la predicción del futuro comportamiento de compra y fuga de cliente. Analizando dicha evolución, en los últimos años hemos visto cómo el concepto de valor del cliente, centrado en el CLV, se conforma cada vez más como una métrica vinculada al marketing y menos financiera.

Por su parte, al estudiar los antecedentes teóricos de los modelos de CLV, comprobamos la importancia dada por la literatura a la capacidad de las empresas de tener en cuenta dicho factor

a la hora de segmentar a los clientes por el valor que estos aportan, especialmente a la hora de aplicar dicha segmentación a las acciones de marketing.

CAPÍTULO 6

6.1. Referencias bibliográficas

- Agueda, E; García, J; Narros, M. J.; Olarte, C; Reinares, E; & Saco, M. (1997). *Principios de marketing*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Banco Central del Ecuador (28 de febrero de 2023). Tasas de interés. Banco Central del Ecuador. Recuperado el 28 de febrero de 2023 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bass, F. M. (1969) *A New Product Growth Model for Consumer Durables*. Management Science, 15(5), 215-227. Recuperado el 15 de enero de 2023 de <https://doi.org/10.1287/mnsc.15.5.215>
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). *Customer lifetime value: Marketing models and applications*. Journal of interactive marketing, 12(1), 17-30.
- Bitran, G. R., & Mondschein, S. V. (1996). *Mailing Decisions in the Catalog Sales Industry*. Management Science, 42(9), 1364-1381.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). *Manage marketing by the customer equity test*. Harvard business review, 74(4), 136-144.
- Bolton, R., Lemon, K. & Verhoef, P. (2008). *Expanding Business-to-Business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision*. Journal of Marketing, 72 (January 2008), 46-64.
- Boone L. E., & Kurtz D. L. (2007). *Contemporary Marketing*. Philadelphia: Harcourt College Publishers.
- Buttle, F. (2001). *The CRM Value Chain*. Oxford: Ed. Butterworth-Heinemann.
- CityTroops. (19 de febrero de 2020). *Canal Tradicional Vs. Canal Moderno: Diferencias y cómo optimizarlos para una ejecución perfecta*. Blog CityTroops. Recuperado el 08 de enero de 2023.

- Dixit, A. & Friedmann, R., J. (2010). *Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer packaged goods*. Journal of Marketing Theory and Practice.
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Executive Essentials.
- Gremler, D. & Brown, S.W. (1996). *Service loyalty: Its nature, importance, and implications*. En Edvardsson, B, Brown, S.W, Johnston, R, Eberhard & Scheuing, E.. *Advancing service quality: A global perspective*. Nueva York: International Service Quality Association.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. & Sriram, S. (2006). *Modeling customer lifetime value*. Journal of Service Research, 9(2), pp. 139-155.
- Gupta S., & Lehmann D.R. (2003). *Customer as assets*. Journal of Interactive Marketing, 17(1), pp. 9-24.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). *Valuing customers*. Journal of marketing research, 41(1), 7-18.
- Gupta, S., & Lehmann, D.R., (2005). *Managing Customers as investments*. Philadelphia: PA: Wharton School Publishing.
- Gupta, S. & Zeithaml, V. (2006). *Customer metrics and their impact of financial performance*. Marketing Science, 25(6), 718-739.
- Hernández Buades, J. C. (2015). *Valor del cliente y predicción del abandono en empresas de servicios con productos contractuales* (Tesis doctoral). Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Hoyos, J. (2008). *Tópico 5: El ciclo de vida del cliente desde adquisición hasta retención*. CMR en Latinoamérica. Recuperado el 12 de enero de 2023 de http://www.jesushoyos.typepad.com/crm_en_latinoamerica/2008/04/t%C3%B3pico-5-el-ciclo-de-vida-del-cliente-desde-adquisici%C3%B3n-hastaretenci%C3%B3n.html
- IBM. (13 de septiembre de 2022). *Regresión probit*. IBM. Recuperado el 01 de enero de 2023 de <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=regression-probit>

- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis planning implementation and control*. Prentice Hall.
- Kumar, V. (2008). *Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty*. Prentice Hall Professional.
- Kumar, V & Reinartz, W. (2003). *The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration*. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Kumar, V. & Shah, D. (2009). *Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization*. *Journal of Marketing*, 73(6), pp. 119-136.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling T. & Beckmann, D. (2008). *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*. *Marketing Science*, 27(4), 585-599.
- Lobato, S. (2013). *El ciclo de vida del cliente*. Puro Marketing. Recuperado el 12 de enero de 2023 de <https://www.puromarketing.com/13/15175/ciclo-vida-cliente.html>
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer*. Routhledge: Taylor and Francis Group.
- Pearson, N. (1996). *Building brands directly: Creating business value from customer Relationships*. *Macmillan Business*, 20(6), 68-82.
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). *Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending*. *Journal of Managerial Issues*, 17(1).
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). *On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing*. *Journal of Marketing*, 64(4), pp. 17-35.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. & Lemon, K.N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.

- Sánchez, M. Gil, I., y Mollá, A. (2000). *Estatus del Marketing de Relaciones*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9(3), 47-64.
- Santesmases, M; Sánchez, F. & Kosiak, G. (2000). *Marketing: conceptos y estrategia*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Sterne, J. (2009). *El ciclo de vida del cliente. Elemento fundamental para una estrategia de centralización en el cliente*. Marketing Relacional. Recuperado el 12 de enero de 2023 de <http://mkrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html>
- Verhoef, P. C (2003). *Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*. Rotterdam: Department of Marketing and Organization, Rotterdam School of Economics, 67(4), 30-45.
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2001). *Predicting customer potential value an application in the insurance industry*. Decision support systems, 32(2), pp. 189-199.
- Zorn, S., & Murphy, J. (2009). *Identifying and managing valuable prospects*. *Advances in Consumer Research*. Asia-Pacific Conference Proceedings, 862-63.

ANEXOS

1. Top clientes por CLV Empresa “Hypermercados de Alimentos”

	Código cliente	CLV	Margen	Ingresos Brutos	Descuentos	Fletes	Prom y Public	%Inversión en Prom y Publ vs Margen	%Descuentos vs Ingreso	%Fletes vs Margen
Top 5	115	12.306 mil	37.968 mil	160.537 mil	61.283 mil	1.570 mil	6.134 mil	16 %	38 %	4 %
	116	8.954 mil	28.623 mil	119.464 mil	45.566 mil	1.520 mil	4.588 mil	16 %	38 %	5 %
	117	5.297 mil	23.771 mil	110.673 mil	40.474 mil	1.211 mil	4.354 mil	18 %	37 %	5 %
	118	2.069 mil	6.739 mil	27.933 mil	10.205 mil	338 mil	1.096 mil	16 %	37 %	5 %
	119	1.585 mil	5.063 mil	20.807 mil	7.835 mil	284 mil	806 mil	16 %	38 %	6 %
Bottom 5	134	0 mil	0 mil	0 mil	0 mil	0 mil	0 mil	19 %	35 %	5 %
	126	-6 mil	37 mil	201 mil	89 mil	2 mil	7 mil	19 %	44 %	6 %
	137	-24 mil	9 mil	34 mil	14 mil	1 mil	1 mil	13 %	42 %	12 %
	133	-47 mil	-5 mil	211 mil	77 mil	2 mil	7 mil	-145 %	37 %	-42 %
	123	-87 mil	29 mil	504 mil	208 mil	7 mil	19 mil	66 %	41 %	22 %
	Total	31.238 mil	106.399 mil	460.026 mil	174.654 mil	5.172 mil	17.679 mil	17 %	38 %	5 %

2. Top clientes por CLV Empresa “Hypermercados de Bebidas”

	Código cliente	CLV	Margen	Ingresos Brutos	Descuentos	Fletes	Prom y Public	%Inversión en Prom y Publ vs Margen	%Descuentos vs Ingreso	%Fletes vs Margen
Top 5	2	4.579 mil	9.462 mil	46.628 mil	19.635 mil	1.110 mil	561 mil	6 %	42 %	12 %
	1	2.989 mil	10.214 mil	46.387 mil	16.151 mil	4.690 mil	1.060 mil	10 %	35 %	46 %
	5	1.368 mil	2.887 mil	7.289 mil	1.784 mil	833 mil	153 mil	5 %	24 %	29 %
	7	791 mil	1.841 mil	4.472 mil	702 mil	533 mil	54 mil	3 %	16 %	29 %
	8	645 mil	1.189 mil	2.761 mil	325 mil	268 mil	12 mil	1 %	12 %	23 %
Bottom 5	92	-11 mil	1 mil	168 mil	164 mil	0 mil	0 mil	0 %	98 %	4 %
	83	-23 mil	0 mil	287 mil	287 mil	0 mil	0 mil	NaN	100 %	NaN
	79	-32 mil	0 mil	317 mil	316 mil	0 mil	0 mil	0 %	100 %	4 %
	22	-552 mil	396 mil	1.230 mil	392 mil	157 mil	650 mil	164 %	32 %	40 %
	3	-3.216 mil	3.772 mil	14.379 mil	4.865 mil	2.630 mil	792 mil	21 %	34 %	70 %
	Total	13.448 mil	48.367 mil	183.613 mil	58.564 mil	15.395 mil	5.616 mil	12 %	32 %	32 %

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1202

APellidos y Nombres	PINZÓN ESTUPIÑÁN ALBERT FABIÁN
Identificación	1755526710
Programa de Postgrado	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Nivel de Formación	Maestría Profesional
Código CES	1021-750413002-P-0901
Título a Otorgar	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
Título del Trabajo Final de Graduación	UNA APROXIMACIÓN HACIA UNA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE - CLTV) EN EL CANAL MODERNO EN EL ECUADOR Y SU DESARROLLO PRÁCTICO EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS, ACEITES COMESTIBLES Y CUIDADO DEL HOGAR.
Fecha del Acta de Grado	2023-05-10
Modalidad Estudios	PRESENCIAL
Lugar donde realizó sus estudios	GUAYAQUIL
Promedio de la Calificación del Trabajo Final de Graduación	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diez días del mes de Mayo del año dos mil veintitres a las 11:43 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: BUSTAMANTE URBINA JUAN CARLOS, Director del trabajo de Titulación, IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Vocal y LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "UNA APROXIMACIÓN HACIA UNA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE - CLTV) EN EL CANAL MODERNO EN EL ECUADOR Y SU DESARROLLO PRÁCTICO EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS, ACEITES COMESTIBLES Y CUIDADO DEL HOGAR.", presentado por el estudiante PINZÓN ESTUPIÑÁN ALBERT FABIÁN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA

BUSTAMANTE URBINA JUAN CARLOS
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA

IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

William Vladimir Loyola Salcedo

Firmado digitalmente por William Vladimir Loyola Salcedo
 Fecha: 2023.05.12 11:41:30 -05'00'

LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
ALBERT FABIAN PINZON ESTUPINAN

PINZÓN ESTUPIÑÁN ALBERT FABIÁN
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1201

APellidos y Nombres	LOAIZA MITE ANDREA NATHALI
Identificación	0924824444
Programa de Postgrado	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Nivel de Formación	Maestría Profesional
Código CES	1021-750413002-P-0901
Título a Otorgar	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
Título del Trabajo Final de Graduación	UNA APROXIMACIÓN HACIA UNA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE - CLTV) EN EL CANAL MODERNO EN EL ECUADOR Y SU DESARROLLO PRÁCTICO EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS, ACEITES COMESTIBLES Y CUIDADO DEL HOGAR.
Fecha del Acta de Grado	2023-05-10
Modalidad Estudios	PRESENCIAL
Lugar donde realizó sus estudios	GUAYAQUIL
Promedio de la Calificación del Trabajo Final de Graduación	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diez días del mes de Mayo del año dos mil veintitres a las 11:43 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: BUSTAMANTE URBINA JUAN CARLOS, Director del trabajo de Titulación, IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Vocal y LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "UNA APROXIMACIÓN HACIA UNA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE - CLTV) EN EL CANAL MODERNO EN EL ECUADOR Y SU DESARROLLO PRÁCTICO EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS, ACEITES COMESTIBLES Y CUIDADO DEL HOGAR.", presentado por la estudiante LOAIZA MITE ANDREA NATHALI.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA

BUSTAMANTE URBINA JUAN CARLOS
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA

IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

William Vladimir Loyola Salcedo

Firmado digitalmente por William Vladimir Loyola Salcedo
 Fecha: 2023.05.12 11:39:17 -05'00'

LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
ANDREA NATHALI LOAIZA MITE

LOAIZA MITE ANDREA NATHALI
ESTUDIANTE