

---

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y DEL MARKETING ORIENTADA EN EL VALOR DEL CLIENTE

LESLIER MAUREEN VALENZUELA FERNÁNDEZ  
*Departamento de Administración y Auditoría*  
*Facultad de Ciencias Empresariales*  
*Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.*

### RESUMEN

Durante varias décadas el mundo empresarial ha destinado un sinnúmero de recursos para encontrar la fórmula mágica que permita atraer a los clientes y mantener con ellos una relación positiva de largo plazo como fuente de ventaja competitiva. Considerando que en la actualidad la mayoría de los productos tienden a imitarse rápidamente, la diferenciación debería enfocarse en las experiencias emocionales producidas en el contacto con el cliente satisfaciendo los aspectos que éste más valora para generar su lealtad y optimizar su valor en las diferentes etapas de la relación.

Por consiguiente, la evolución del proceso empresarial y del marketing demanda una gestión orientada a maximizar el valor de la cartera de clientes considerado el activo intangible primordial para incrementar el valor de la empresa y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Este estudio realiza una revisión bibliográfica referente a los conceptos claves de la gestión del valor del cliente y analiza su impacto sobre el desempeño de la empresa, aportando una visión teórica que respalde las interpretaciones del efecto de esta filosofía de gestión sobre el futuro desarrollo de los negocios.

**PALABRAS CLAVES:** gestión orientada al valor del cliente, ventaja competitiva, valor de la cartera de clientes.

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión del valor del cliente es un tema que está suscitando un gran interés entre investigadores destacados del marketing como: Berger et al. (2002), Hogan et al. (2002), Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar (2004), Rust et al. (2004), Reinartz et al. (2005) entre otros. Esta inquietud surge fundamentalmente como consecuencia de que las nuevas generaciones de negocios orientadas al mercado ya no sólo requieren conocer las necesidades de determinados segmentos de mercados y elaborar productos y servicios que satisfagan esas necesidades de una forma superior a la competencia. Sino más bien, las empresas toman conciencia de que en la globalización de la economía y de sus negocios son cada vez menos rentable las estrategias dirigidas a mercados masivos, siendo necesario gestionar las relaciones con sus clientes de forma individualizada.

El mundo empresarial reflexiona y se da cuenta que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios al negocio y maximizar su rentabilidad. Con esta visión, muchas empresas comienzan a gestionar su cartera de clientes como un activo fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo cual ha exigido un gran cambio en la filosofía del marketing pasando de estrategias de marketing dirigidas a la transacción a estrategias de marketing orientadas a la relación.

Los objetivos del marketing relacional precisamente apuntan a la identificación individualizada de cada cliente, la recolección de información sobre el mismo y la implantación de estrategias de marketing personalizadas en busca de mantener relaciones positivas y duraderas con el cliente que permitan la fidelización de éste como base para aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa.

Este cambio de dirección en las estrategias de marketing es crucial, considerando que por muchos años, la eficacia con la cual la oferta ha satisfecho los requerimientos de la demanda ha sido baja en la mayoría de los mercados masivos, porque aunque los productos y servicios han sido identificados a través de la marca, la mayor parte de los consumidores con sus respectivas necesidades han sido anónimos.

Las empresas líderes comienzan entonces a establecer una filosofía de negocio junto con estrategias de marketing que se adapten de mejor forma a este mercado dinámico, buscando nuevas herramientas y planteamientos que respondan a las necesidades cambiantes de su cartera de clientes actuales y potenciales.

Cabe destacar, que en todo este proceso de cambios, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC)<sup>1</sup> juegan un papel fundamental en la globalización de los negocios, ya que si bien no son las causantes de este proceso, sí lo están acelerando. En concreto, estas tecnologías permiten mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente, muchas veces a tiempo real y geográficamente dispersa o a escala mundial. Por lo tanto, la importancia de estos avances tecnológicos radica en su potencial para alterar las actividades económicas y sociales, concretamente las prácticas empresariales que están siendo modificadas para avanzar hacia una sociedad de la información y el conocimiento,<sup>2</sup> ya que las NTIC posibilitan mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite no sólo conocer sus necesidades y preferencias, sino que adaptarse a sus requerimientos en tiempos más cortos y de manera más efectiva.

En función de estos cambios y de las nuevas necesidades, el enfoque empresarial y del marketing se debe centrar primordialmente en el cliente o valor del cliente (Rust et al. 2000). Es decir, una visión enfocada a seleccionar y gestionar clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo.

<sup>1</sup> El término nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC) comprende el conjunto de tecnologías de la microelectrónica, informática y de las telecomunicaciones (Miner 1998).

<sup>2</sup> El término sociedad de la información es el adoptado frecuentemente por la Unión Europea para designar los cambios económicos y sociales que se están generando con la creciente utilización de las NTIC. En este estudio el concepto de sociedad del conocimiento implica que estos cambios responden no sólo a un mayor uso de la información y de sus tecnologías, sino más bien los cambios en la productividad y competitividad de los agentes de la economía que dependen esencialmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento. Debe entenderse que la mera acumulación de datos no proporciona las bases para poder identificar una ventaja competitiva sustancial. Es necesario que esos datos se transformen en conocimientos, ya que es el conocimiento el factor clave para la creación de riqueza.

En el surgimiento de esta nueva filosofía de negocio y de gestión han jugado un papel clave los diversos aciertos y fracasos en la implantación y desarrollo de estrategias de negocio basadas en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management*<sup>3</sup>, CRM). Este aprendizaje ha llevado a que muchas organizaciones comiencen a replantear su visión y objetivos estratégicos orientados al valor del cliente, y en función de éstos, su estructura y cultura organizacional, puesto que la implantación exitosa de una estrategia CRM requiere necesariamente que la empresa posea un liderazgo y cultura acertada que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio.

---

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es aclarar los conceptos claves que implican la gestión del valor del cliente y analizar cómo esta filosofía empresarial y del marketing debe buscar respuestas a las siguientes problemáticas:

1. ¿Cómo las inversiones en las estrategias de marketing influyen en el valor del cliente?
2. ¿De qué modo las empresas pueden percibir y medir el valor que implica para sus organizaciones las relaciones con cada cliente?
3. ¿Cómo pueden las compañías, especialmente el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), optimizar la relación con sus clientes en términos de los costes involucrados para otorgar valor al cliente versus los ingresos derivados desde las relaciones con dicho cliente?

## II. ASPECTOS CONCEPTUALES CLAVE DE LA GESTIÓN ORIENTADA AL VALOR DEL CLIENTE

La reciente filosofía en la gestión empresarial y del marketing está apuntando no sólo en comprender y conocer el valor del cliente (*Customer Value, CV*), con el objeto de mantener relaciones duraderas, sino que además, se está orientando a optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*) basando su gestión en el concepto de cliente como un activo (*Customer Asset, CA*).

Esta orientación de negocio valora a los clientes como activos financieros, los cuales la empresa debería medir, gestionar y maximizar su valor, al igual que otros activos estratégicos de la organización. Bajo esta perspectiva, se considera que el valor de la empresa en el largo plazo está determinado en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales, cuya denominación anglosajona es *Customer Equity (CE)*.

Por consiguiente, la esencia de la gestión del valor del cliente es maximizar en el largo plazo el CE, por lo que los recursos deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, puesto que son éstos los que dirigen el éxito del negocio.

### CONCEPTOS CLAVE:

#### 1. ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE:

La orientación al valor del cliente está bajo el paraguas de la orientación al mercado y del marketing de relaciones pero su enfoque va mucho más allá puesto que, su propósito es optimizar el valor de cada cliente a través del análisis del valor del cliente en conjunto con la evaluación del intercambio de valor entre el cliente y la empresa.

#### 2. VALOR DEL CLIENTE (*CUSTOMER VALUE, CV*):

En este estudio el concepto de CV, se basa en la visión de Woodall (2003), el cual involucra tanto el “Valor para el Cliente” o “*Value for Customer, VC*” desde el punto de vista del consumidor como el “Valor del Tiempo de Vida del Cliente” o “*Customer Lifetime Value, CLV*” desde el punto de vista de la empresa.

---

<sup>3</sup>. A lo largo de este trabajo se incluye la terminología en inglés puesto que, en la actualidad muchos acrónimos anglosajones son utilizados y aceptados universalmente.

## 2.1 VALOR PARA EL CLIENTE (*Value for Customer, VC*):

Según la definición de Woodall (2003) VC es cualquier lado de la demanda, la percepción personal de obtener una ventaja, la cual proviene de la asociación de un cliente con la oferta de una organización, y puede ocurrir como la reducción del sacrificio; presencia de beneficio (percibido como ambos: atributos o resultados); el resultado de cualquier combinación ponderada de sacrificio y beneficio (determinado y expresado racionalmente o por intuición); o una agregación, con el tiempo, de algunos o todos de estos aspectos.

Otra forma de entender el concepto de VC está dada por la explicación de Zeithmal (1988) el cual afirma que el VC representa una compensación (*tradeoff*) de los prominentes componentes que se dan y que se consiguen. Ambos componentes, el dar y obtener, implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios.

## 2.2 VALOR DEL TIEMPO DE VIDA DEL CLIENTE (*Customer Lifetime Value, CLV*):

El término CLV mide el valor para la empresa o proveedor y no el valor para el cliente. Básicamente, su enfoque es conocer cuánto margen puede contribuir para la empresa un determinado cliente. Por lo tanto, esta perspectiva considera a los clientes como activos de la empresa (*Customer Assets, CA*) adquiridos a un coste que es justificado o no, por medio del flujo de ingresos generados dentro de un futuro de tiempo determinado, igual que los activos fijos. Si aquel coste es un gasto rutinario en la cuenta de resultado en el período en el cual fue incurrido, hay un riesgo de que la empresa deje de invertir en la adquisición de ese cliente.

Bitran y Mondschein (1996) definen el CLV como la contribución total neta que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el valor total de la cartera de cliente. Dicho de otra manera, el CLV es la suma de todos los ingresos ganados desde los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del total coste de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero (Hwang et al. 2004).

Es importante hacer mención que los modelos desarrollados en función de la métrica del CLV (Berger y Nasr 1998; Dwyer 1997; Berger y Bechwati 2001; Reinartz y Kumar 2000) revelan que las variables incorporadas comprenden fundamentalmente tres categorías: tasa de retención, ingresos y costes a través de los cuales es posible medir los efectos en el CLV.

### - TASA DE RETENCIÓN:

La tasa de retención es un factor que es definido con respecto a un cliente individual, y se refiere a la probabilidad de que un individual cliente permanezca leal a un particular proveedor o empresa y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costes dentro de un período de tiempo fijo. Por medio de las tasas de retención, los márgenes de contribución previstos o anticipados son ajustados a la probabilidad de ocurrencia del acontecimiento (Dwyer 1997).

La tasa de retención puede ser estimada con la ayuda de determinantes empíricamente validados de lealtad, tales como satisfacción de cliente, barreras o coste de cambiarse de proveedor, comportamiento de búsqueda variada y atractivo de las alternativas (Meter 1999). También hay modelos migratorios que son frecuentemente basados en la cadena de Markov, donde se muestra la situación de clientes que reparten sus categorías de gastos entre varias empresas (Dwyer 1997). La tasa de retención no puede ser considerada como un factor estable, por el contrario, debe ser considerado como un factor dinámico que refleja los cambios en el comportamiento de compra del cliente durante su ciclo de vida (Wang y Spiegel 1994).

### - INGRESOS DESDE EL CLIENTE:

Los ingresos pueden ser clasificados dentro de cuatro subcategorías: ingresos autónomos, ingresos prove-

---

nientes de mejores ventas (*up selling*), de la venta cruzada (*cross selling*) y de los márgenes de contribución resultantes. Estas facetas juegan un papel principal en la compilación de un registro completo de los efectos de un cliente sobre el ciclo de vida y son esenciales para la identificación de los puntos de partida operativos para controlar estos efectos.

**1. Ingresos Autónomos:** contabilizados por factores que no son directamente influenciados por la compañía o que son únicamente afectados por medio de medidas de marketing estándar tales como anuncios publicitarios en televisión. Esto es usualmente calculado por medio de tradicionales procedimientos de pronóstico de la demanda, análisis de secuencias de tiempo o modelos causales.

**2. Ingresos desde las mejores ventas (*up-selling*):** son producidos debido a las ventas adicionales del mismo producto como una consecuencia del aumento de la frecuencia de la compra e intensidad en las relaciones de larga duración que provocan una cuantía de compra mayor por transacción y/o más transacciones por período, es decir, efectos positivos en la cantidad. También estos ingresos pueden surgir debido a un efecto de precios, que es la venta de sustitutos de la misma categoría a un precio más alto para los clientes leales y de largo plazo que son menos sensible al precio (Reinartz y Kumar 2000). Por lo tanto, *up-selling* simboliza la retención del valor de un cliente.

**3. Ingresos desde la venta cruzada (*cross-selling*):** la venta cruzada puede ser entendida como la venta de productos complementarios o categorías de productos que no han sido compradas por el vendedor (Reichheld y Sasser 1990). Un ejemplo claro es la venta de un seguro de vida a un cliente de automóvil de seguros.

Tanto el *up-selling* como el *cross-selling* pueden ser estimados con la ayuda de métodos de pronósticos que proporcionan información sobre el máximo de ingresos que se puede obtener sobre la base de eficientes procesos de marketing y venta.

**4. Márgenes de Contribución:** el valor de referencia mide márgenes de contribución como resultado de los nuevos clientes que fueron ganados debido al comportamiento de referencia, es decir, el comportamiento que ha mantenido la empresa con los clientes actuales.

#### - COSTES:

Los métodos básicos para predecir los costes del cliente son aquellos que comúnmente son usados en la contabilidad relacionada con productos. Los costes se pueden clasificar básicamente en tres subcategorías:

**1. Costes de Adquisición:** tienen que ser contabilizados cuando es posible entrever el CLV de un futuro cliente. Con respecto a los clientes actuales, ellos tienen que ser considerados como costes de inversión cuando estos clientes son rentables. Ya que estos costes surgen sólo una vez, ellos pueden ser caracterizados como una inversión que realiza una empresa para adquirir un cliente.

**2. Costes de Marketing:** representan costes de retención y desarrollo de clientes. Estos costes incluyen todas las acciones de marketing que apuntan a mejorar la rentabilidad de cada cliente. Por ejemplo el *up-selling*, *cross-selling*, costes de promoción (envío de saludos personalizados, envío de catálogos, etc.), costes de recuperación que son diferenciados en dos tipos de costes: costes incurridos antes del final de la relación para evitar la deserción. Esto se conoce como los "*churn costs*", que son los costes incurridos para persuadir por ejemplo, a un actual suscriptor para renovar su suscripción (Keane y Wang 1995) y costes que surgen después del término de la relación, derivados de los esfuerzos realizados para recuperar a un cliente.

**4. Costes de Ventas:** incluye los costes de producción de los bienes vendidos y todos los costes de servir al cliente, incluyendo los costes de realizar la orden o pedido, manejo y almacenaje de inventario y transporte.

Por ende, el cálculo del CLV puede estar determinado de la siguiente manera:

$$CLV_i = -CA_i + \sum_{t=0}^T r_{ti}^t * \frac{(IA_{ti} + IR_{ti} + IC_{ti} + IV_{ti}) - (CS_{ti} + CM_{ti})}{(1+d)^t}$$

Donde:

- CLV<sub>i</sub> = CLV del cliente i (ganancia actual neta del tiempo de vida)
- CA<sub>i</sub> = Costes de Adquisición del cliente i
- r<sub>ti</sub> = Tasa de retención del cliente i en el período t
- IA<sub>ti</sub> = Ingresos autónomos del cliente i en el período t
- IR<sub>ti</sub> = Ingresos de las ventas más rentables (*up-selling*) del cliente i en el período t
- IC<sub>ti</sub> = Ingresos de las ventas cruzadas (*cross-selling*) del cliente i en el período t
- IV<sub>ti</sub> = Contribuciones desde las actividades de referencia (valor de referencia) del cliente i en el período t
- CS<sub>ti</sub> = Costes de servir al cliente i en el período t
- CM<sub>ti</sub> = Costes de marketing para retener al cliente i en el período t
- d = Tasa de descuento para las inversiones de marketing
- T = Duración (en años) del período de proyección

### 3. GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE:

La gestión del valor del cliente, se puede denominar "*Customer Value Management, CVM*" puede ser considerado como el nuevo paradigma del CRM ya que su enfoque no sólo se centra en establecer, fortalecer y desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, sino más bien, su orientación está llegando a un punto dónde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos del incremento del valor del cliente para maximizar finalmente, la rentabilidad de la cartera de sus clientes actuales y potenciales.

En el análisis realizado en este estudio se concluye que la gestión del valor del cliente debería tomar en cuenta para su propósito las etapas de conocimiento del cliente, análisis del valor del cliente actual y potencial y, evaluación del intercambio de valor.

#### 3.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE:

El conocimiento profundo del cliente y de su hogar de una manera dinámica y confiable debe ser la base de un buen sistema de gestión del valor del cliente, ya que esto permite realizar una correcta segmentación o tipificación de la cartera de clientes actuales y potenciales tomando en cuenta los siguientes aspectos claves: preferencias y motivaciones del cliente y de otros miembros de su hogar, comportamientos de compra (niveles de gasto, frecuencia y porqué compra el cliente, propensión de compra en el hogar, etc.) y, características demográficas y socio-económicas del hogar.

#### 3.2 ANÁLISIS DEL VALOR DEL CLIENTE ACTUAL Y POTENCIAL:

En primer término, este análisis debe comprender las dimensiones del valor para el cliente involucradas en su toma de decisión de compra y cómo la empresa está entregando el valor que el cliente necesita y busca. En segundo término, debe tener una orientación de mercado especialmente con relación a la competencia puesto que, es primordial conocer cómo la competidores están entregando el valor que los clientes necesitan y buscan. Por último, es imprescindible controlar cómo se distribuyen los recursos para maximizar el CLV en las etapas de adquisición y retención.

### 3.3 EVALUACIÓN DEL INTERCAMBIO DE VALOR:

Esta etapa se refiere a que la empresa debe periódicamente evaluar el valor requerido y percibido por el cliente versus el valor entregado por la empresa. Al mismo tiempo, evaluar la forma cómo el valor entregado por la empresa está siendo comunicado a los clientes es decir, evaluar cuán efectivas y eficientes están siendo las estrategias de marketing y los canales de comunicación utilizados para aumentar el CLV.

### 4. CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE MARKETING:

En este estudio se comprende por capacidad estratégica de marketing a la capacidad que tiene la empresa para formular e implantar estrategias de marketing proactivas, y no meramente reactivas, acorde a la filosofía y visión organizacional orientada al valor del cliente.

Además, la capacidad estratégica de marketing implicará desarrollar estrategias óptimas (más efectivas y eficientes) sustentadas en el conocimiento profundo del valor del cliente, es decir, conociendo cabalmente sus preferencias, motivaciones y comportamientos de compra; comprendiendo las dimensiones del valor para el cliente y cómo la empresa está entregando el valor que los clientes demandan; cómo se distribuyen los recursos para maximizar el CLV, cuál es la etapa de relación, etc. con el propósito de anticiparse a las necesidades de los clientes.

### 5. VALOR DE LA CARTERA DE CLIENTES (*CUSTOMER EQUITY, CE*):

El CE es definido como la suma total de los valores descontados del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa» (Blattberg et al. 2001; Rust et al. 2000).

Su importancia radica en que su filosofía implica una gestión enfocada en el valor de dos activos intangibles críticos de la empresa: su stock de clientes actuales y su stock de clientes potenciales, orientado a seleccionar, adquirir, desarrollar, y mantener relaciones con los clientes que impliquen un mayor potencial de contribución al valor de la empresa.

Por lo tanto, el CE se está convirtiendo en la principal métrica usada por las empresas líderes para medir la contribución de las acciones de marketing al valor de la empresa.

Según Bauer et al. (2003) el CE se puede calcular de la siguiente manera:

$$CE = \sum_{S=0}^T \frac{1}{(1+d)^s} \sum_{k=(V_{S1}+1)}^{V_S} \sum_{t=s}^T r_{ii}^t \cdot \frac{(I_{ii}-C_{ii})}{(1+d)^t} \text{ donde } V_{S1} = 0$$

| CLV simplificado del cliente i

| Período del CLV a través de todos los nuevos clientes del

| Período s

| Suma de todos los períodos descontados de los CLVs a través de todos los

| períodos (= CE)

Donde:

$S$  = índice de tiempo para el período pronosticado

$T$  = período pronosticado en años

$d$  = tasa de descuento (costo de capital que es empleado para las inversiones de marketing)

$V$  = índice sobre los clientes nuevos del período  $s$

$r_{ti}$  = tasa de retención del cliente  $i$  en el período  $t$

$T$  = índice de tiempo durante los períodos restantes de la relación para cliente  $i$

$I_{ti}$  = ingresos del cliente  $i$  en el período  $t$

$C_{ti}$  = costes del cliente  $i$  en el período  $t$

## 6. VALOR DE LA EMPRESA:

El valor de la empresa se puede medir por el impacto que tienen sus actividades en los resultados económicos, sociales y medioambientales. Sin embargo, en esta investigación se contempla el valor de la empresa sólo bajo dos perspectivas: el valor económico y el valor social.

### 6.1 VALOR ECONÓMICO DE LA EMPRESA:

El valor económico o financiero de la empresa es el valor que tiene la empresa para sus accionistas y/o dueños (*Shareholder Value, SV*) y es conocido como el valor actual neto de las futuras salidas de los flujos de cajas desde sus activos tangibles e intangibles, descontados a una apropiada tasa de interés y ajustados con relación a la inflación y prima de riesgo (Kevin y Sethuraman 1998).

### 6.2 VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA:

El valor social de la empresa está estrechamente relacionado con el concepto de responsabilidad social, que implica la dirección del negocio en un ámbito mucho más amplio que únicamente la maximización de beneficios para los accionistas o dueños, reconociendo componentes más sutiles de valor, como las relaciones que las empresas establecen y mantienen con sus clientes, empleados, proveedores, y la marca que representa una empresa en el mercado. Es decir, una visión de empresa conciente de que las acciones empresariales pueden afectar a todos los grupos de interés o *stakeholders* que interactúan con la empresa: clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad local y la sociedad en su conjunto.

## III. RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE MARKETING, EL CLV, EL CE Y EL VALOR DE LA EMPRESA.

El CE encuentra sus raíces en el marketing orientado al valor de la marca, en el marketing directo, en el marketing de base de datos, en el marketing relacional y en el CRM. Todos estos procesos de evolución del marketing y de los negocios, desde las transacciones a las relaciones en un comienzo, y ahora, desde las relaciones con el cliente a las relaciones con mayor potencial de rentabilidad y valor financiero para la empresa, han contribuido a que las organizaciones cambien su estrategia basada en el producto o posteriormente en la marca, y la reemplacen por una estrategia más competitiva que busca aumentar el CE.

El concepto del CE valora la cartera de clientes como el activo más importante para el éxito de la empresa puesto que, los flujos de ingresos son esencialmente basados en las utilidades generadas por los clientes y las inversiones realizadas para generar esas utilidades. Bajo este contexto, es crucial dejar en claro, que si bien el valor de los clientes actuales y potenciales es la fuente clave y más confiable para proyectar los futuros ingresos, ganancias y en definitiva el valor de la empresa, no es el único responsable de este incremento, ya que activos



---

tangibles, intelectuales, propiedades y capacidades de investigación y desarrollo también juegan un rol importante.

La importancia del CE reside en que se sustenta en modelos basados en la métrica del *lifetime value* de clientes individuales de la empresa, cuyo punto clave reside en que el valor futuro del cliente hace hincapié en el concepto de potencialidad, implicando más bien, una visión estratégica del activo “cliente” (*customer assets*), en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica.

Por consiguiente, gestionar el CE significa determinar qué inversiones de cliente debería realizar la empresa y cómo debería llevar a cabo estas inversiones. Al mismo tiempo, implica analizar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el cliente, para luego determinar las actividades que una compañía debería contratar para aumentar los flujos de ingresos provenientes de cada cliente. Por último, la gestión del CE permite determinar qué esfuerzos de marketing realmente valen la pena invertir para lograr un crecimiento sostenible de los ingresos generados por los clientes.

Las alternativas de decisión en función del ciclo de vida de cada cliente, pueden ser diversas como por ejemplo:

- Adquirir únicamente aquellos clientes cuyo CLV exceda a los costes de marketing de adquisición, de manera que permita generar ganancias para la empresa.
- Realizar constantes inversiones en desarrollo de clientes, por medio de estrategias de *up-selling* o *cross-selling*, y en general, cualquier acción de marketing que permita incrementar el CE a tal punto, que este incremento exceda los costes de las inversiones realizadas.
- Invertir en estrategias de marketing que permitan retener a los clientes rentables para el negocio de la empresa el mayor tiempo posible, tal que el resultado de esta inversión sea un incremento del CE que supere el valor actual de los costes de las estrategias de retención.

Todas estas actividades no son independientes, ya que el propósito es incrementar el promedio del CLV de la cartera de clientes para conseguir aumentar el valor de la empresa, cuyo valor, esencialmente, es la suma del valor de todos los clientes actuales y potenciales (Hansotia 2004). En consecuencia, se puede expresar que el CE es igual al producto de los clientes actuales y potenciales por el promedio de sus CLV.

Bajo este contexto, las empresas requieren enfocar sus actividades para maximizar el valor del CE, por medio de la adaptación de infraestructura, procesos y sistemas de gestión e información que permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre los clientes y monitorear los componentes del CE. Conjuntamente que faciliten tomar decisiones con respecto a la distribución de recursos y al uso de canales de comunicación que ayudan a incrementar el valor del CE.

Es posible afirmar que lo primordial para la gestión del valor del cliente, no es determinar la influencia de las acciones de marketing sobre el valor del cliente en un momento determinado, sino que su esencia es poder predecir cómo las acciones de marketing pueden afectar el CLV, estimando la duración y el valor probable de la relación entre el cliente y la empresa en el largo plazo y su efecto sobre el CE. Es decir, las inversiones de marketing no sólo deben contribuir a generar utilidades en el corto plazo, sino más bien, deberían proveer un potencial de utilidades crecientes y sustentables en el largo plazo.

Esto es importante para entender entre acciones de marketing efectivas y acciones de marketing eficientes. Por ejemplo, descuentos en precio y promociones pueden ser eficientes en cuanto a que pueden generar ingresos y flujos de caja positivos en el corto plazo. Sin embargo, la prolongación de campañas de promoción incentiva a la competencia actuar con acciones de marketing agresiva que pueden destruir la rentabilidad en el

largo plazo y perjudicar considerablemente el valor de la marca, siendo en este caso, una acción de marketing no efectiva (Rust et al. 2004).

Por lo tanto, la evolución de la gestión del CE dirige el nuevo rol del marketing a nivel de toda la organización para contribuir financieramente al valor de la firma y proporciona una evaluación de las decisiones de marketing en el tiempo.

En síntesis, las implicaciones de la gestión del CE residen primordialmente en los siguientes puntos:

- En primer lugar, la gestión se enfoca en dos activos críticos de la empresa: su stock de clientes actuales y su stock de clientes potenciales.
- En segundo lugar, la gestión de la cartera de cliente apunta a seleccionar, adquirir, desarrollar, y mantener relaciones con clientes que impliquen un mayor potencial de beneficio para la empresa.
- En tercer lugar, esta filosofía de gestión se basa en el valor de los clientes como activos estratégicos clave para el próspero futuro de la empresa, convirtiéndose el CE en la principal métrica guía para medir la contribución de las actividades y acciones de marketing al valor de la empresa.

#### IV. APORTACIONES DE MODELOS DE MARKETING BASADOS EN CLV Y/O CE.

En general, los pocos y recientes modelos desarrollados por algunos investigadores sobre el CE, se fundamentan a partir de la conexión de los modelos de CLV con las acciones de marketing. El propósito es que las empresas puedan optimizar su mezcla comercial y sobre todo sus estrategias de marketing en el largo plazo para lograr de esa manera, una mayor rentabilidad de su cartera de clientes.

Con relación a las investigaciones específicamente realizadas sobre el cálculo del CLV, la mayoría de ellas se centran en el valor actual neto obtenido desde los clientes sobre el tiempo de vida de las transacciones (Bayón et al. 2002; Berger y Nasr 1998; Gupta y Lehmann 2003). Se puede destacar por ejemplo, el modelo desarrollado por Li (1995), el cual identifica variables de uso, marketing y demográficas que afectan la duración de suscripción del cliente y que le permiten construir un perfil de cliente con alto y bajo tiempo de vida.

Sin embargo, son los modelos más recientes sobre el cálculo del CLV que se enfocan en el valor y rentabilidad de la duración de las relaciones con el cliente. Por ejemplo, algunos de estos modelos permiten medir cómo la duración del tiempo de vida del cliente en una posición no contractual puede ser rentable para la empresa (Reinartz y Kumar 2000), o cómo la variable tiempo puede explicar el impacto de las características de las relaciones sobre la rentabilidad de la duración del tiempo de vida de la cartera de clientes (Reinartz y Kumar 2003).

Recientes contribuciones sobre el cálculo del CLV también aportan un gran valor, al intentar superar el principal problema de los modelos anteriores, que en su mayoría (o quizás todos), se enfocan sobre los flujos de ingresos derivados de contribuciones de utilidades pasadas. Con el propósito de dar una solución a esta problemática, surge un modelo del CLV que considera al mismo tiempo, pasadas contribuciones para los flujos de ingresos de la empresa, el potencial valor y la probabilidad de abandono de los clientes. Esto otorga a la empresa una mejor posición para llevar a cabo la segmentación, ya que el actual valor de los clientes proporciona un punto de vista financiero medible, su potencial valor permite visualizar oportunidades de *cross-selling* y finalmente, la lealtad de los clientes permite estimar la durabilidad de los dos valores previos (Hwang et al. 2004).

Considerando que lo primordial no es sólo medir el CLV, sino más bien, el objetivo de los modelos es ayudar a maximizar el CLV, surge una nueva aportación cuyo propósito es precisamente evaluar la utilidad del

---

CLV como una métrica para seleccionar y distribuir los recursos de marketing para adquirir, desarrollar, mantener y mejorar las relaciones con los clientes de manera proactiva, a través de contactos de marketing por medio de varios canales de comunicación que permitan maximizar el CLV. El análisis de este modelo sugiere que existe un potencial para mejorar las utilidades cuando los administradores diseñan normas de distribución de los recursos que maximicen el CLV (Venkatesan y Kumar 2004). Es decir, el propósito del modelo es apoyar a los gestores para distribuir eficientemente los recursos de marketing a la cartera de clientes a través de diversos canales de comunicación.

Finalmente, destacar la contribución crucial para el progreso del marketing realizada recientemente por Rust et al. (2004). Esta investigación da respuesta a la carencia que ha tenido por muchos años la teoría y práctica del marketing para mostrar cómo las inversiones y gastos en marketing incrementan el CE y por ende, el valor de la compañía.

Esta carencia en la medición contable y financiera de las aportaciones del marketing al valor de la empresa, ha debilitado la credibilidad de los gestores de marketing, amenazando la posición de la función de marketing dentro de la empresa e incluso amenazando la existencia del marketing como una capacidad o fortaleza trascendental dentro de la organización (Rust et al. 2004).

Las compañías líderes consideran este problema tan importante que el Instituto de Ciencia de Marketing estableció que dentro de sus prioridades primordiales para el 2002-2004 estaban la evaluación de la productividad de las acciones de marketing (retornos sobre la inversión de marketing) y las métricas utilizadas en marketing.

En concreto, la investigación de Rust et al. (2004) propone que las acciones del marketing tengan responsabilidad financiera (medible en términos cuantitativos y contables) a través de la consideración de los efectos de los gastos e inversiones de las estrategias de marketing sobre el incremento del CE de la empresa.

El valor agregado de este estudio es que los autores desarrollan un nuevo modelo de CLV, que sí incorpora el impacto de la competencia y la probabilidad de cambiar de marca. Por otro lado, el hecho que el modelo se base en el CE, implica que está considerando no sólo el valor esperado del tiempo de vida de los clientes actuales, sino que además, considera el valor esperado de los clientes potenciales.

Sin embargo, este modelo presenta varias carencias que son importantes para la toma de decisiones de marketing. Limitaciones como el uso del supuesto de que hay una marca o producto en la empresa y, por lo tanto, no considera la venta cruzada (*cross-selling*) entre las marcas o productos de la empresa; o la influencia del factor cultural para una mejor validación empírica del modelo. Pero quizás la limitación más importante, es el hecho de que no considera los efectos de los cambios del mercado, por ejemplo, asumen que el volumen de compra es exógeno, es decir, no evalúan si esto varía en función de los esfuerzos de marketing.

Por consiguiente, está la necesidad y oportunidad real para desarrollar un modelo dinámico de CLV y CE (Rust et al. 2004) que incorpore un profundo análisis de las necesidades, preferencias y comportamiento de compra de los clientes actuales y potenciales, comprendiendo que estos cambios modifican el valor de los clientes de la empresa en el tiempo.

## V. CONCLUSIONES

La reciente evolución del proceso empresarial y del marketing orientada a la gestión del valor del cliente surge básicamente por dos razones:

- En primer lugar, porque el mundo de los negocios comienza a tomar conciencia de la importancia del valor de la cartera de clientes, hasta el punto de reconocer en ellos, la principal fuente de ventaja compe-

titiva para lograr el éxito sostenible de la organización. Por lo tanto, se visualiza al cliente como un activo estratégico clave para incrementar los futuros flujos de ingresos, las utilidades y en definitiva el valor de la empresa en el mercado.

- En segundo lugar, para dar respuesta a la principal carencia del marketing, la cual ha sido por muchos años el no poder medir la productividad de las acciones de marketing y cómo estas acciones influyen en el valor del cliente.

Por estas razones surgen métricas eficaces para medir la productividad del marketing. Las empresas se dan cuenta que es importante gestionar los activos intangibles, especialmente el valor del cliente, e incorporarlos a los balances financieros. Y los investigadores de marketing establecen el CLV para cuantificar el valor del cliente a un nivel individual, y el CE para medir y evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes.

Ambos modelos, CLV y CE están directamente relacionados, ya que el CE implica la agregación de los esperados valores del tiempo de vida de toda la base de clientes actuales y también de los futuros valores esperados del tiempo de vida de los clientes potenciales o recientemente adquiridos. Además, tanto el CLV como el CE, son útiles para aplicarlos a medidas financieras como el análisis del valor económico (*Economic Value Analysis, EVA*), el retorno sobre los activos (*Return on Assets, ROA*) o el retorno sobre la inversión (*Return on Investment, ROI*) facilitando por tanto, la evaluación de las inversiones de marketing.

Se puede observar que esta importante evolución del marketing hace hincapié en el valor del cliente desde el punto de vista de la oferta. No obstante, es también fundamental para la teoría del marketing no descuidar la gestión del valor desde el punto de vista de la demanda, es decir, conocer la forma cómo los clientes valoran un producto o servicio para determinar la compensación de los prominentes componentes que se dan y que se consiguen, los cuales implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios. Por consiguiente, es esencial que los administradores aprendan acerca del valor para el cliente, y sobre todo que aprendan a gestionar en función de escenarios futuros.

En consideración a los puntos mencionados con anterioridad, este estudio examina la gestión del valor del cliente bajo la perspectiva de la demanda y de la oferta. Por un lado, reflexiona la gestión del valor para el cliente (VC) como fuente de información imprescindible para determinar el potencial de rentabilidad de los clientes y seleccionar aquellos que permitan rentabilizar el negocio de la empresa. Y por el otro, analiza la gestión del CE basada en acciones tácticas y estratégicas de marketing orientadas a maximizar el CLV de la cartera de clientes con el fin de aumentar el valor para la empresa.

Finalmente, es posible concluir que en función del análisis de los diferentes modelos de marketing desarrollados con relación al CLV y/o CE se detecta claramente dos aspectos clave: en primer término, la necesidad de que las empresas reflexionen y replanteen su cultura organizacional, estructura, procesos y capacidades de gestión; y en segundo término, la oportunidad de elaborar un modelo dinámico de gestión del valor de la cartera de clientes que incorpore como fuente de información clave un análisis profundo de las necesidades, preferencias, y comportamientos de compra de los clientes y un análisis del valor para el cliente junto con una evaluación del intercambio de valor entre la empresa y su cliente.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUER, H.; HAMMERSCHMIDT, M. y BRAEHIER, M. (2003): "The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation." *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, Vol. 1:47-66.
- BAYÓN, T.; GUTSCHE, J. y BAUER, H. (2002): "Customer equity marketing: touching the intangible." *European Management Journal*, Vol. 20 n° 3: 213-222.
- BERGER, P. BECHWATI, N. (2001): "The allocation of promotion budget to maximize customer equity." *OMEGA*. Vol. 29 n° 1: 49-61.
- BERGER, P. D. y NASR, N.I. (1998): "Customer lifetime value: marketing models and applications." *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 n° I: 17-30.
- BERGER, P. D. y NASR, N.I. (1998): "Customer lifetime value: marketing models and applications." *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 n° I: 17-30.
- BERGER, P.; BOLTON, R.; BOWMAN, D.; KUMAR, V.; PARASURAMAN, A. y TERRY, C. (2002): "Marketing actions and the value of customer assets: a framework for customer asset management." *Journal of Service Research*, Vol. 5 n° 1 Agosto: 39- 54.
- BITRAN, G. R. y MONDSCHHEIN, S. (1996): "Mailing decisions in the catalog sales industry." *Management Science*, Vol. 49 n° 9: 1364-1381.
- BLATTBERG, R. C.; GETZ, G. y THOMAS, J. S. (2001): "Customer equity: building and managing relationships as valuable assets." Boston: Harvard Business School Press.
- DWYER, R. F. (1997): "Customer lifetime valuation to support marketing decision making." *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11 n° 4: 6-13.
- GUPTA, S. y LEHMANN, D.R. (2003): "Customer as assets." *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 n°1: 9-14.
- HANSOTIA, B. (2004): "Company activities for managing customer equity." *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11 n° 4: 319-332.
- HOGAN, J.; LEMON, K. y RUST, R. (2002): "Customer equity management: charting new directions for the future of marketing." *Journal of Service Research*, Vol. 5 n°1 Agosto: 4-12.
- HWANG, H.; JUNG, T. y SUH, E. (2004): "LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry." *Expert systems with applications*, Vol. 26:181-188.
- KEANE, T. J. y WANG, P. (1995): "Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing." *Journal of Direct Marketing*, Vol.9 n° 2: 59-66.
- KEVIN, R. A., y SETHURAMAN, R. (1998): "Exploring the brand value-shareholder, value nexus for consumer goods companies." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 n° 4: 260-273.
- LI, S. (1995): "Survival Analysis." *Marketing Research*, Vol. 7: 17-23.
- MINER (1998): *Las tecnologías de la información en España, 1997*. Madrid.

- REICHHELD, F.F. y SASSER E.W. (1990): "Zero defection: quality comes to service." *Harvard Business Review*, Vol. 68: 2-8.
- REINARTZ, W. y KUMAR, V. (2000): "On the profitability of long-life customers in a no contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing." *Journal of Marketing*, Vol. 64, Octubre: 17-35.
- REINARTZ, W. y KUMAR, V. (2003): "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration." *Journal of Marketing*, Vol. 67 Enero: 77-99.
- REINARTZ, W.; THOMAS, J. y KUMAR, V. (2005): "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability." *Journal of Marketing*, Vol. 69 Enero: 63-79.
- RUST, R. LEMON, K. y ZEITHAML, V. (2004): "Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy." *Journal of Marketing*, Vol. 68 Enero: 109-127.
- RUST, R.T.; ZEITHAML, V. A. y LEMON, K. N. (2000): "Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy." New York. The Free Press.
- VENKATESAN, R. y KUMAR, V. (2004): A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68 Octubre: 106-125.
- WANG, P. y SPIEGEL, T. (1994): "Database marketing and its measurements of success: designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base." *Journal of Direct Marketing*, Vol. 8, n° 2: 73-81.
- WOODALL, T. (2003): "Conceptualising value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis." *Academy of Marketing Science Review*, Vancouver. Tomo-2003.
- ZEITHAML, V. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: a means end model and synthesis of evidence." *Journal of Marketing*, Vol. 52 Julio: 2-22.