

LA NECESIDAD EMPRESARIAL DE DESARROLLAR UN MODELO PRACTICO DE VALORACION DE
LA CLIENTELA
THE BUSINESS NEED TO DEVELOP A PRACTICAL CUSTOMER ASSESSMENT MODEL

Aníbal Cueto anibal.cueto@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata

Artículo científico

Resumen

Este trabajo tiene como propósito analizar y estudiar el concepto de Clientela como elemento clave de la sustentabilidad empresarial y establecer la necesidad de disponer de un modelo de valoración de la clientela que permita su monitoreo como práctica empresarial. De la revisión literaria en la temática, surge que los métodos de cálculo existente del valor de la Clientela, tienen limitaciones para su implementación práctica como un indicador rutinario de la gestión comercial. A partir del análisis efectuado se pudo determinar la necesidad de desarrollar un modelo explicativo que permita la valoración cuali-cuantitativa de la Clientela para entender su magnitud absoluta y relativa, su potencialidad y sostenibilidad, y poder monitorearla a través del tiempo.

Abstract

The purpose of this work is to analyze and study the concept of Clients as a key element of corporate sustainability and establish the need to have a client valuation model that allows its monitoring as a business practice. From the literary review on the subject, it appears that the existing methods for calculating the value of the clientele have limitations for their practical implementation as a routine indicator of commercial management. From the analysis carried out, it was possible to determine the need to develop an explanatory model that allows the quali-quantitative assessment of the Clients to understand their absolute and relative magnitude, their potentiality and sustainability, and to be able to monitor it over time.

Palabras Clave: Clientela. Capital de clientes. Valor vida del cliente

Keywords: Clientele. Client capital. Customer lifetime value

Introducción

El presente trabajo se enfoca en el tratamiento de la clientela como un activo empresarial. Iniciando con el estudio de las obras de Peter Drucker, *La Gerencia de Empresa* (1993) y *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Practicas* (1992), y su valoración del concepto “cliente” en la vida empresarial, se han planteado los objetivos del presente trabajo.

El autor desarrolla y explica dentro del concepto de Planeamiento Estratégico, su visión de ¿Qué es una empresa? y cuál es el propósito y misión de estas. A partir de estas definiciones, considero que surge una relevante necesidad empresarial configurada en poder determinar y monitorear el valor de la clientela de una empresa.

Peter Drucker en estas obras manifiesta que “para conocer la naturaleza de la empresa debemos partir de su propósito. De hecho, debe estar en la sociedad, pues la empresa es un órgano de la sociedad. Hay un solo modo válido de definir el propósito de la empresa: crear un cliente” (Drucker, 1992, 44)

Tener clientes, en primer lugar, es lo que hace sustentable y sostenible un negocio en el tiempo. Para Drucker (1993, 1992), la acción empresarial es la que crea al cliente y además considera al cliente, como el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar.

En nuestra legislación, la ley 11.867 de transferencia de fondos de comercio enumera en su artículo 1°, los elementos constitutivos de un fondo de comercio y menciona a la Clientela entre estos. La problemática se presenta justamente, en la mayoría de los fondos de comercio o establecimientos comerciales, en la valoración de esta clientela. La dificultad de poder valorarla ha hecho que en general, la práctica profesional, la considere agrupada bajo el concepto de Valor Llave o Llave de Negocio en la cuantificación de un Fondo de Comercio. Pero como expresa Bertora (1975), el concepto de Llave de Negocio contiene entre sus factores componentes al concepto de Clientela, pero el valor llave, aunque se relaciona en alguna medida con el concepto de Clientela, difiere de este.

En el trabajo publicado en la revista de ADENAG, “Estudio comparativo del valor de la clientela y el valor llave. Diferencias conceptuales y metodológicas en un fondo de comercio” Cueto (2016), he expresado que independientemente de conocer el valor llave, sería de mucha importancia tener también el valor de la clientela, no solo como medida de contraste con el valor llave calculado desde otras fuentes, sino como un indicador de la situación comercial del negocio y su interacción con su mercado objetivo.

Desde el punto de vista comercial, la Clientela es un concepto que representa al conjunto de clientes que se relaciona asiduamente con un negocio. Estimar el valor de la clientela, generado desde datos comerciales, permitirá tener un valor de referencia basado en

una óptica de mercado. Este indicador, referente al valor de la clientela y su evolución, se podría enmarcar dentro de la Perspectiva del Clientes del concepto de *Balances Scorecard*.

El marketing ha desarrollado en los últimos años algunos importantes conceptos que representan el valor de los clientes. Los conceptos de Valor Vida de un Cliente (*Customer Lifetime Value*), Capital de Clientes (*Customer Equity*) y Rentabilidad de Clientes (*Return on Customer*) se focalizan en este sentido. De todas formas, el desarrollo del cálculo del valor de la cartera de clientes como un activo de la empresa, se encuentran aún en un periodo más teórico que práctico, con escasa implantación empresaria.

Como antecedente a este trabajo, en el artículo de divulgación “Valoración y monitoreo del valor de la clientela: Una necesidad empresaria” publicado en la revista Realidad Profesional del Consejo Profesional de Cs. Econo (CPCEPBA), (Cueto, 2017), doy un primer paso a esta temática y expresé que conocer el valor de la clientela, su medición y seguimiento, permitiría tener un fuerte indicador de la gestión comercial como medida de efectividad de un negocio y además tener una real dimensión de este activo tan importante al momento de valorar un negocio. Una aproximación más o menos exacta o razonable al valor de la Clientela de una empresa puede transformar la ejecución de actividades del marketing e incluso la propia organización y estructuración de las empresas.

Este trabajo pretende dejar planteada la necesidad y los principales motivos argumentales que justifiquen desarrollo de investigaciones futuras en ese sentido. Disponer de diferentes prácticos métodos de valuación o modelos explicativos de valorización de la clientela es una asignatura pendiente en la Ciencia de la Administración.

Objetivo y Metodología

Se desarrolló una revisión narrativa de la literatura científica especializada identificada en bases de datos de ciencias económicas y jurídicas como referentes de la temática. Mediante esta revisión literaria del tema y reflexiones propias desarrolladas en este trabajo y publicaciones anteriores, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Por qué es necesario, en la actividad empresarial, un modelo práctico de valorización de la Clientela que permita monitorear su dimensión y potencialidad?

El objetivo planteado para este trabajo es el siguiente:

Determinar y argumentar la necesidad de contar, en la actividad empresarial, con un modelo práctico de valorización de la clientela que permita monitorear su dimensión y potencialidad.

Marco Conceptual

Drucker (1993, 1992) define al planeamiento estratégico como la aplicación del pensamiento, el análisis, la imaginación y el juicio; y se pregunta, ¿Que es dirigir un negocio? Y explica que dirigir un negocio debe tener siempre un carácter emprendedor y no un sentido burocrático administrativo, con foco más en la creación que en la adaptación.

A partir de lo anteriormente expuesto, Drucker (1993, 1992) expresa que el propósito de la empresa es “crear un cliente”, y a partir de esto, las empresas tienen dos funciones empresariales básicas: Comercialización e Innovación. Solo la Comercialización y la Innovación producen resultados, todo el resto está conformado por costos. La comercialización es la función distintiva y original de la empresa. El propósito de la comercialización es hacer superflua la venta. El objetivo es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o el servicio se adapte a él y se venda por sí mismo.

El concepto de empresa y cliente están tan vinculados que uno no puede existir sin el otro. Drucker (1993, 1992) en su explicación sobre el propósito de una empresa expresa importantes afirmaciones en este sentido que nos servirán como punto de partida de la problemática a describir. Manifiesta el autor: “El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos. Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito. Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar que es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto” (Drucker, 1992: 44).

Esto pone el foco en que la administración de empresas debe entender los deseos y necesidades de los clientes para elaborar los productos o servicios que representen valor para esos clientes. Por esto Drucker (1993, 1992) plantea que el primer paso para saber cuál es el negocio, es preguntarse ¿Quién es el cliente? y finalmente para resolver el propósito y la misión es preguntarse ¿Qué es valioso para el cliente?

En ese sentido expresa que “el cliente nunca compra un producto. Por definición compra la satisfacción de un deseo. Compra valor. Pero por definición el fabricante no puede producir valor. Solo puede elaborar y vender un producto” (Drucker, 1992: 59) y agrega que “lo que es valor para los distintos clientes de una empresa conforma un cuadro tan complicado que solo los propios clientes pueden aportar la respuesta. La administración ni siquiera debe intentar una respuesta; más bien corresponde que acuda a los clientes en procura de una respuesta sistemática” (Drucker, 1992: 60).

En el mismo sentido Drucker ya había expresado “lo que el consumidor ve, piensa, cree y necesita en un momento dado cualquiera debe ser aceptado por la gerencia como hecho objetivo que merece ser tenido en cuenta tan seriamente como los informes de los vendedores, las pruebas realizadas por los ingenieros o las cifras del contador – lo que para pocas gerencias es fácil de realizar. Y la gerencia debe hacer un esfuerzo consciente para obtener respuestas honestas del consumidor mismo antes que intentar leer sus pensamientos” (Drucker, 1993: 73).

Kaplan y Norton (2008) en su obra Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) proporciona un conjunto de indicadores de gestión que traducen la visión y estrategia de una empresa en cuatro perspectivas que permiten un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre resultados deseados e inductores de actuación y entre medidas objetivas y subjetivas. Una de estas cuatro perspectivas es la perspectiva del cliente.

Explican la perspectiva del cliente de la siguiente forma: “En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados” (Kaplan y Norton, 2008: 39 y 40)

Tener una perspectiva del cliente en un tablero de indicadores de gestión apunta a desarrollar un conjunto de indicadores clave sobre los clientes de cada mercado o segmento objetivo y medir de forma explícita el resultado de la interacción con ese segmento y el efecto de las propuestas de valor que se entregan a los clientes.

Kaplan y Norton (2008) explican en el Cuadro de Mando Integral que: “Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para los segmentos seleccionados. Hemos descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que todas las empresas quieren utilizar. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación –diferenciadores- de los resultados del cliente. Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionado”. (Kaplan y Norton, 2008: 80)

El primer grupo de indicadores centrales de los resultados de clientes dentro del modelo es genérico para todo tipo de organización. Kaplan y Norton (2008) los especifican como: la

cuota de mercado, la adquisición o incremento de clientes, la retención de clientes, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los clientes.

El segundo grupo de indicadores que Kaplan y Norton (2008) definen para el modelo, tiene que ver con las propuestas de valor añadido a los clientes de cada segmento. Estas propuestas de valor son los conceptos clave para comprender los inductores de los indicadores centrales genéricos antes enumerados. Aunque las propuestas de valor varían según el sector y los diferentes segmentos, estas se pueden organizar en tres dimensiones: 1) los atributos de los productos y servicios (funcionalidad, calidad, tiempos, precio), 2) la relación con los clientes (experiencia de compra y relación personal), 3) la imagen, prestigio y reputación de la empresa / marca.

Los directivos de empresas deben encarrilar a sus organizaciones hacia entregar, a sus segmentos meta de clientes, una propuesta de valor dirigida a cumplimentar los objetivos e indicadores definidos para el segundo grupo y que tendrán efecto sobre los indicadores genéricos definidos en el primer grupo.

Indudablemente un indicador como el Valor de la Clientela se ubicaría, en la configuración de un *Balanced Scorecard*, dentro de la perspectiva del cliente. El éxito o fracaso de cualquiera de los indicadores definidos, dentro de la perspectiva del cliente, en el modelo de Cuadro de Mando Integral, afectaría en forma directa el Valor de la Clientela.

Finalmente podríamos decir que el Valor de la Clientela y su evolución sería consecuencia del resultado de todos los indicadores referidos anteriormente por Kaplan y Norton en la perspectiva del cliente. El estudio, análisis y seguimiento de este valor explicaría el grado de cumplimiento de lo que Drucker definió como propósito de la empresa.

Desarrollo

Herramientas existentes y herramientas a desarrollar

En los últimos años, como se planteó en la introducción, la ciencia del marketing ha desarrollado nuevos conceptos como el Capital de Clientes (*Customer Equity*) y Valor Vida del Cliente (*Customer Lifetime Value*). Estos nuevos conceptos parten del estudio de la relación con el cliente y los niveles de interacción entre estos y las empresa.

El concepto de *Customer Equity* nace de la convicción de que el valor a largo plazo de una empresa está en gran parte determinado por el valor de la relación con sus clientes. En 1996 los profesores Blattberg de Wharton y Deighton de Harvard escribieron un *paper* sobre *Customer Equity* y fue esta la primera mención académica del concepto.

En muchas ocasiones y en varios artículos me he preguntado y manifestado, ¿Cuánto valen los clientes de una empresa? Es una pregunta que presenta un interesante interrogante y que su respuesta es tan valiosa y a la vez difícil de cuantificar. Esta perspectiva de entender el valor de los clientes de una empresa es lo que se conoce como *Customer Equity*, y consiste en considerar a los clientes como un activo empresarial, intangible y de un valor incuestionable, como lo es también la Marca y su *Brand Equity*.

Pero como dicen Blattberg y Deighton (1996), las marcas no generan riqueza sino los clientes. Las marcas fuertes son sólo un instrumento, entre muchos otros, con la que se construye el valor del cliente. Las marcas sirven de imán para atraer a nuevos clientes y un ancla para mantener los clientes existentes.

En línea con esto, Don Peppers y Martha Rogers (2000) han llegado a proponer dentro de su concepto de *marketing one to one*, que, bajo una orientación empresarial hacia clientes, se debía modificar hasta la estructura de una empresa y pensar más en tener Gerentes de Clientes que Brand Manager o Gerentes de Producto. En general los gerentes de producto o marca tienen la tarea de encontrar y desarrollar un mercado para sus productos o marcas, mientras que un gerente de clientes tendría la tarea de hallar productos para sus clientes, y así obtener el más alto flujo posible de compras de cada cliente durante su vida como consumidor de los productos y marcas de la empresa.

Poner el foco en la construcción de capital de cliente propone un cambio de paradigma para muchas estrategias comerciales empresarias. Como bien propone Don Peppers y Matha Rogers (2000), el foco debe cambiar de la participación de mercado hacia la “participación por cliente” de un cliente por vez. No debemos intentar vender un solo producto al mayor número de clientes sino tratar de vender a un cliente el mayor número posible de productos durante un periodo prolongado y a través de un portafolio de productos.

Don Peppers y Rogers (2000) explican la diferencia entre la estrategia de aumentar participación de mercado y la de aumentar la participación por cliente de la siguiente forma: “Tratar de aumentar la participación de mercado significa vender una proporción elevada de su producto como pueda al mayor número de clientes posibles. En cambio, esforzarse por alcanzar una participación por cliente significa asegurar que cada cliente que compra el producto, compre más producto, compre únicamente nuestra marca de producto, y esté satisfecho con la utilización de nuestro producto y no de otro tipo de producto como solución a su problema”. (Don Pepper y Martha Rogers, 2000: 29)

La relación de la empresa con sus clientes es una relación económica. Las relaciones económicas se evalúan en función del valor intercambiado durante períodos de tiempo. Mientras que las transacciones pasadas no tienen ningún valor presente, sirven como un

predictor de futuras transacciones y ser un indicador de que el cliente va a consumir el producto de la empresa en el futuro. Las transacciones de los clientes anteriores se pueden utilizar como un controlador predictivo del valor económico de las relaciones con los clientes de una empresa.

El concepto de *Customer Equity* reconoce a los clientes como la principal fuente de ingresos de una empresa. Si se mide el valor presente y futuro de la cartera de clientes, es posible entender mejor los resultados del gasto en marketing y, en definitiva, la relación de las inversiones en acciones de marketing respecto al propio valor de la empresa.

En general se define al *Customer Equity* como la suma de los valores vida de todos los clientes que conforman la cartera de clientes. Por lo cual, esto nos lleva a tener que entender otro concepto central: *Customer Lifetime Value* o Valor Vida de un Cliente. El Valor Vida del Cliente se define generalmente como el valor presente del ingreso neto obtenido de un cliente a lo largo de su vida en una relación con una empresa o una marca.

Para realizar la medición del valor vida de un cliente en general se utiliza el mismo método de cálculo que para la valorización de los activos. Primero se establece una vida determinada asignada al activo, luego se estiman los ingresos netos que se van a obtener, tomando los ingresos brutos menos los costes de adquisición y mantenimiento del activo, y finalmente se descuentan a una tasa de interés apropiada para reflejar el valor temporal del flujo de fondos.

En el artículo de divulgación publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. de Bs. As. "Valoración y monitoreo del valor de la clientela: Una necesidad empresarial" (Cueto, 2017) ya he expresado algunos de los próximos conceptos a describir, puntualizando que los conceptos de *Customer Equity* y *Customer Lifetime Value* acercan a dos mundos aparentemente tan diferentes y distantes como el Marketing y las Finanzas. El Valor Vida de un Cliente se trata de un concepto de futuro, y como tal puede considerarse un buen indicador de desempeño financiero. Los clientes pueden ser considerados activos desde la perspectiva de generar un rendimiento (flujo futuro de fondos) de la inversión que se efectúa para la creación (la adquisición de clientes) y mantenimiento (retención de clientes) de la relación con el cliente.

Dentro de este enfoque podemos considerar a la cartera de clientes como un activo empresarial, independientemente de su tratamiento contable normativo, y su valor intrínseco se deriva de la valoración de los flujos de fondos futuros. Esto flujos de fondos futuros de los clientes dependen de la relación entre la empresa y sus clientes.

Es intuitivo pensar que las relaciones sólidas con los clientes predecirían compras frecuentes, continuas y estables por parte de los clientes, y por consiguiente, posiblemente

mayor flujo de fondo futuro. En cambio, relaciones débiles con los clientes predeciría compras poco frecuentes, menos estables, más volátiles y menores cantidades.

Jeffrey Pease (2012) expresa que, para cualquier negocio, la relación correcta con un cliente es aquella que maximiza el valor de por vida de ese cliente (LTV). Una vista simplificada del valor de por vida del cliente es:

$$LTV = \text{tamaño de compra} \times \text{frecuencia} \times \text{duración}$$

Por lo tanto, el objetivo empresarial de la gestión de la relación con el cliente es aumentar el tamaño y la frecuencia de las compras y extender el tiempo que el cliente continúa comprando. Dado que los especialistas en marketing no pueden saber la duración de una relación hasta que termina, usan medidas de lealtad para estimar cuánto tiempo permanecerán los clientes.

La fórmula LTV (*lifetime value*) [1] representa el valor vida de un cliente *i*, expresado en unidades monetarias. Por lo tanto, integra como valor de un cliente a los siguientes conceptos: 1) el flujo de ingresos neto obtenido de un cliente determinado, considerando la cantidad de los productos que adquiere y sus precios, el costo del producto y los gastos de marketing imputables en la captación o retención de un cliente; 2) la longevidad de la relación, es decir, este flujo para cada periodo (mes, año) que el cliente se mantenga vinculado, realizando compras de productos y marcas a la empresa. Es decir, se trata de un margen del cliente que se proyecta hasta el futuro y se expresa de la siguiente manera:

$$LTV_i = \sum_{t=1}^T CM_{it} [1/(1+\delta)]^t \quad [1]$$

donde:

- *i*: corresponde a un cliente específico;
- *t* (de 1 a *T*) es la unidad de tiempo (meses, años, etc.);
- CM_{it} es el margen de contribución generado por el cliente *i* en la unidad de tiempo *t*;
- δ es la tasa de descuento (costo de capital que se utiliza para calcular el valor actual neto).

La LTV presentada hasta aquí se basa en la suposición de que los clientes se mantienen en plena actividad durante el período considerado. En la realidad empresarial, esta suposición no es correcta. Debemos tener en cuenta la tasa de retención de clientes o porcentaje de clientes que una empresa es capaz de mantener de un periodo a otro (sin contar las adquisiciones) y los gastos incurridos para su adquisición, y ajustar la fórmula para la determinación de LTV [2] de la siguiente manera:

$$LTV_i = CM_{it} [Rr / (1+\delta-Rr)] - AC \quad [2]$$

donde: *Rr* es la tasa de retención y *AC* es el coste de adquisición del cliente *i*.

El margen de contribución CMit y la tasa de retención R_r , deben medirse por cohorte cliente longitudinal. La medición por cohorte permite la asignación del costo de adquisición de la cohorte. El coste de adquisición ACi es el valor de la inversión requerida para captar un cliente determinado y generar una venta. Ejemplo de estos costos de adquisición son los gastos en promoción y publicidad, acciones de marketing y merchandising en el punto de ventas.

El modelo de *Customer Lifetime Value* toma la tasa de retención de clientes como una constante en el tiempo para cada cohorte, suponiendo que cada cohorte tiene su propio nivel de fidelidad a la empresa según la composición de clientes de la cohorte. Pero como plantea Reichheld (1996), varios estudios afirman que dicha tasa mejora en el tiempo. Dentro de los clientes de una cohorte la tasa de deserción o abandono baja con el paso del tiempo a medida que van quedando los clientes más leales a una empresa.

Dentro del concepto de asimilación del cliente a un activo, la tasa de retención de clientes en el modelo *Customer Lifetime Value*, surte el mismo efecto que la tasa de amortización de un activo intangible. La tenencia o stock de clientes irá disminuyendo por la tasa de abandono, para cada cohorte, a medida que transcurre el tiempo.

En general como expresan Reinartz y Kumar (2012), los clientes están sujetos a una deserción silenciosa, y para una empresa, saber realmente cuando un cliente ha abandonado la relación comercial es una inferencia. En muchos casos, se puede llegar a dar el caso que el cliente no realiza ninguna compra durante un tiempo, muy superior a su tiempo medio de inter-compras, y aun así, tiene una probabilidad mayor que cero de volver a hacer una compra.

En el caso de clientes que tienen una relación contractual (por ej. Seguros) con la empresa, la tasa de retención es más fácil de estimar debido a que surge claramente de los registros de la empresa, y en estos casos, las bases de datos de clientes han permitido tener un conocimiento más preciso de los clientes. Pero para el caso de los clientes no contractuales (por ej. Supermercado) existen muy pocos y demasiado sofisticados modelos desarrollados de *Customer Lifetime Value*. La determinación del tiempo que un cliente se va a quedar relacionado a una empresa a través de sus comprar es realmente difícil de estimar.

Siguiendo a Gupta (2001), en lugar de estimar el tiempo que el cliente va a estar con la empresa, lo que se hace, es introducir la consideración de la tasa de retención y asumir una serie infinita que hace tender a cero el valor que aporta un cliente a medida que nos alejamos del momento presente. Esta aproximación plantea la variable temporal de otra forma y la asimila a la valoración financiera de una renta perpetua.

La suma de los valores de toda la vida de todos los clientes de una empresa nos da el valor de la cartera de clientes o Capital de Clientes (*Customer Equity*) [3]. Este indicador refleja

la cantidad de valor en un punto específico en el tiempo, como resultado de los esfuerzos en la gestión de clientes.

$$CE = N \sum_{i=1}^N T \sum_{t=1}^T CMit [1/(1+\delta)]^t \quad [3]$$

donde:

- CE es el Capital de Clientes;
- i (de 1 a N) corresponde a los clientes particulares;
- t (de 1 a T) es la unidad de tiempo (meses, años, etc.);
- Cmit es el margen de contribución generada por el cliente i en la unidad de tiempo t;
- d es la tasa de interés o descuento (costo de capital que se utiliza para calcular el valor actual neto) correspondiente a la unidad de tiempo t determinado.

La diferencia sustancial entre ambos conceptos, *Customer Lifetime Value* y *Customer Equity*, está en el enfoque. Mientras que el Valor Vida es un concepto unitario que se calcula para un cliente en particular, el concepto de Capital de Cliente representa el total de la cartera de clientes, es decir la sumatoria de los diferentes Valores Vida de cada uno de los clientes o en su forma más sumaria, el Valor Vida promedio de un cliente multiplicado por “n”, la cantidad de clientes que conforman la cartera o el segmento de clientes analizado. ($N \sum_{i=1}^N$ en la fórmula).

Reichheld (1996) en su influyente capítulo “Economía de la lealtad del cliente” plantea que siempre se ha sabido intuitivamente que la lealtad de cliente es una cosa buena, pero hoy podemos medir el valor de la conservación de clientes en términos concretos de flujo de fondo teniendo una conexión directa con las utilidades. El autor expresa, que las utilidades generadas por los clientes (*Customer Profit*) crecen exponencialmente a medida que pasa el tiempo de relación comercial de entre la empresa y el cliente. Toda empresa invierte para captar clientes y estos costos de adquisición se generan fuertemente en el momento cero de la relación (por ej. Promoción y Publicidad). A partir de la adquisición el cliente comienza a generar ingresos para la empresa, que, restando los costos directos, constituyen una utilidad básica para la empresa.

A mayor longevidad de la relación empresa y cliente, esta utilidad base se multiplica por mayor cantidad de períodos, afectando positivamente el Valor Vida del Cliente. Reichheld (1996) expresa que se suman a la utilidad base y en forma exponencial a medida que aumenta los años de relación, utilidades derivadas de mayores ventas generadas por ventas cruzadas (*cross selling*) o ventas de mayor valor (*up selling*). También las utilidades de la empresa se benefician por costos de operaciones menores generados por las eficiencias obtenidas en la gestión del cliente debido al mayor conocimiento de estos y a las sinergias derivadas. Otros beneficios planteados por el autor que aumentan con la permanencia en relación comercial

con la empresa, son los que se obtienen de las recomendaciones que los clientes satisfechos efectúan a clientes potenciales y el sobreprecio que estos clientes están dispuestos a pagar respecto a productos o marcas competidoras debido a su alta satisfacción y mayor fidelidad.

Don Peppers y Rogers (2005) plantean el concepto de *Return on CustomerSM* (ROC)¹ en base a su afirmación que, en los negocios de hoy, los clientes son un recurso escaso, aún más escaso que el capital. Y como todo activo empresarial plantean que se debe calcular su rendimiento. A partir del concepto de *Customer Equity* se define la fórmula el cálculo del *Return on CustomerSM* [4].

$$ROC = [\sum FFci + \Delta CEi] / CEi-1 \text{ [4]}$$

donde:

- FFci es el flujo de fondos netos de Clientes en período actual
- ΔCEi es la variación del *Customer Equity* durante el período
- CEi-1 es *Customer Equity* al inicio del período

Este concepto plantea una mirada de largo plazo y se diferencia de los clásicos indicadores de marketing como el *Return on Marketing Investment* (ROMI) que mide la rentabilidad del Marketing Program en un periodo. Don Peppers y Rogers (2005) expresan la importancia de la cartera de clientes como un relevante activo empresarial en el capítulo “An open letter to Wall Street”, que manifiestan: “sin clientes, ustedes no tienen un negocio, solo tienen un hobby”.

Es evidente que el concepto de *Customer Lifetime Value* y *Customer Equity* han ido evolucionando e incorporando premisas y/o herramientas multidisciplinarias que van, progresivamente, configurando un modelo más riguroso en su poder de análisis y proyección. Pero estos modelos tienen claras limitaciones de orden práctico. Su aplicación en el mundo de los negocios aún se encuentra en sus etapas recientes. Esto ha provocado que diversas versiones se empleen en distintos mercados, sectores y/o empresas.

Una de las principales limitaciones al modelo desarrollado está en que los cálculos de *Customer Equity*, por lo general, no incluyen el valor de los clientes potenciales (los que aún no se ha adquirido). Pero los clientes actuales pueden ayudar a atraer a ellos por medio de recomendaciones o las mismas variables y acciones de marketing que contribuyeron a crear y desarrollar la cartera de clientes actual, podría de la misma forma, seguir captando nuevos clientes. El modelo no los contempla en el cálculo, y por lo tanto, la recomendación (referidos)

¹ Return on CustomerSM and ROCSM son marcas registradas de Peppers & Rogers Group, a division of Carlson Marketing

y otras fuentes que actúan sobre el valor de clientes, no son capturados por las herramientas descriptas.

En el artículo “Valoración y monitoreo del valor de la clientela: Una necesidad empresarial” (Cueto, 2017) manifiesto que una de grandes limitaciones de orden práctico está en la disponibilidad de datos a nivel de cliente. Son muy pocas las empresas que cuenta con datos a nivel de cliente y todavía pocas las capaces de calcular el margen neto por cada cliente. Estos modelos descriptos, requieren del conocimiento y registro de las compras pasadas de clientes identificados y registrados. En el caso del comercio minorista, habitualmente se presenta la dificultad que no se cuenta con registros de ventas por clientes individuales. A pesar de esto, todo establecimiento comercial, en mayor o menor medida, tiene una masa de clientes llamada “clientela”, que es real, habitual y tangible.

El cálculo del Valor Vida del Cliente implica que todos los costos y gastos generados por la adquisición y retención de clientes, se tengan individualizados a nivel de cliente individual. Las empresas tradicionalmente han distribuido los costes por producto o últimamente por procesos o actividades a través de *Activity Based Costing*, pero raramente se encontrar una imputación de los costes al nivel de los clientes. Por el contrario, los ingresos en general pueden obtenerse a nivel cliente por su forma de imputación. Pensar en un cambio de estas características implicaría modificar sistemas de información y contabilidad de costos de las empresas.

La mayoría de los autores que vienen trabajando en modelos de cálculo de *Customer Lifetime Value* y *Customer Equity*, como Blattberg, Deighton, Rust, Zeithaml, Lemon, Gupta, Lehmann, Das Narayandas, Kumar, Reinartz, Don Peppers y Martha Rogers entre otros, han puesto foco en la rigurosidad de cálculo matemático de valoración y no en la practicidad y funcionalidad del instrumento para el uso empresarial cotidiano y habitual. Creo que existe una oportunidad en este sentido de pensar en el desarrollo de un modelo cuali-cuantitativo y explicativo con consistencia interna, que permita tener una valoración de la clientela y monitorearla en una línea de tiempo.

Kaplan y Norton (2008) expresan que la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los ya existentes, y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.

- Produzca, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con cortos plazos en tiempos de espera.

- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

La cartera de clientes es sin dudas un activo económico que, por imposibilidad de la técnica contable desarrollada hasta la actualidad, no tiene tratamiento por parte de la contabilidad. Es de esperar, que, con el tiempo, la técnica contable siga su evolución, y en el futuro, los activos económicos como la clientela puedan ser valorizados con precisión y puestos en los estados contables de una empresa.

Sería muy importante para la gestión organizacional que, aunque la contabilidad tenga limitaciones para su valorización y exposición contable, desde las ciencias de la gestión se generen herramientas que permitan a través de modelos explicativos entender la magnitud de este activo económico y su evolución en el tiempo.

Conocer y entender al conjunto de clientes es una de las mayores preocupaciones de cualquier empresa. Herramientas como la investigación de mercado han ayudado a poder interpretar necesidades, deseos, interés y expectativas de los clientes para el desarrollo de estrategias más asertivas en la generación de valor para estos. Una clientela satisfecha es el camino para construir una relación duradera con los clientes y asegurar la retención de clientes, la recompra de productos, un vínculo a largo plazo y posiblemente un nivel de fidelidad respecto a la empresa en sus compras.

Determinar el valor de la clientela, su medición y seguimiento, permitiría tener un fuerte indicador de la gestión comercial como medida de efectividad de un negocio y además tener una real dimensión de este activo tan importante al momento de valuar un negocio. Una aproximación más o menos exacta o razonable al valor de los clientes de una empresa puede transformar la ejecución de actividades del marketing e incluso la propia organización y estructuración de las empresas.

Tener una clientela es el motor de supervivencia, crecimiento y rentabilidad de cualquier negocio. Por lo cual, para cualquier empresario es importante conocer y monitorear su magnitud. Si entendemos que la Clientela es un importante activo del negocio, deberíamos contar con un indicador que nos muestre su evolución en el tiempo.

Como ya se ha expresado, fórmula de *Customer Equity* tiene muchos problemas al momento de su aplicación práctica, pero este concepto puede ser de gran utilidad como base teórica, ya que representa en esencia al concepto de Clientela. Su fundamentación teórica puede servir de base para realizar una extrapolación ajustada de sus factores determinantes

que permitan desarrollar un modelo explicativo el concepto de Clientela del comercio minorista cuando no existe un registro determinado de clientes.

Necesitamos desarrollar modelos que consideren aspectos comerciales vinculados a la dinámica con el mercado objetivo y a la relación de la empresa con sus clientes, como ser: nivel y evolución de la facturación, sensibilidad y elasticidad precio-demanda, cantidad o magnitud de clientes, frecuencia de compra, niveles de incorporación de nuevos clientes y/o retención de clientes, ticket o compra promedio, nivel de satisfacción de clientes o recomendación (net promoter score), costos de adquisición de clientes, entre otros.

Poder contar con modelos que a partir de datos cualitativos y cuantitativos muestren la dimensión y potencialidad de la clientela de un negocio, permitiría tener una valoración de la cartera de clientes y monitorear su evolución en el tiempo.

Conclusión

Se ha referido la importancia de los clientes en la sustentabilidad de un negocio en el largo plazo y cómo una sólida cartera de clientes puede actuar como garantía de continuidad de un negocio a través del tiempo. Poder valorizar y monitorear ese valor, en forma práctica, es una relevante necesidad empresarial.

La Ciencia de la Administración debe seguir trabajando en el perfeccionamiento y desarrollo conceptual de modelos de cálculo o modelos explicativos, cualitativos o cuantitativos, que permitan valorizar la cartera de clientes y su monitoreo en el tiempo, mediante una instrumentación práctica y con consistencia interna. Determinar el valor de la clientela y ver su evolución a través de distintos periodos nos permitiría tener visión clara de la *performance* del relacionamiento de la empresa con su mercado objetivo. Es relevante contar con un indicador de gestión cuali-cuantitativo, como hacemos con cualquiera de los otros indicadores de resultados de un negocio, que nos permita monitorear la construcción, desarrollo y mantenimiento de este importante activo intangible, denominado Clientela

Existe un área de oportunidad en la investigación con foco en el estudio de la valoración de la Clientela. Deben plantearse nuevas líneas de investigación con el propósito de desarrollar métodos, modelos o instrumentos que permitan valorizar cuantitativa o cualitativamente la Clientela, como un indicador de la gestión comercial, que permita determinar su dimensión y potencialidad, hacer comparaciones entre negocios y ver su evolución en una línea de tiempo.

Referencia Bibliográfica

Bertora Hector (1975). Llave de Negocio. 3ra ed. Buenos Aires. Ediciones Macchi-Lopez.

Blattberg Robert y Deighton John (1996). Manage Marketing by Customer Equity Test. Harvard Business Review. USA. Julio – Agosto 1996.

Cueto Aníbal (2016). Estudio comparativo del valor de la clientela y el valor llave. Diferencias conceptuales y metodológicas en un fondo de comercio. Revista ADENAG. Vol 1/ N° 6. Con referato. ISSN 1853-7367

Cueto Aníbal (2017). Valoración y monitoreo del valor de la clientela: Una necesidad empresarial. Revista Realidad Profesional (RePro N°100). Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia. de Bs. As.

Don Peppers y Rogers Martha (2000). Uno x Uno. El marketing del siglo XXI. Vergara Editor. Buenos Aires.

Don Peppers y Rogers Martha (2005). Return on Customer: Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource. USA. Crown Publishing Group.

Drucker Peter (1992). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 6° edición. El Ateneo. Buenos Aires.

Drucker Peter (1993). La Gerencia de Empresas. 8° edición. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Gupta Sunil y Lehmann Donald (2008). Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. Pearson – Prentice Hall.USA.

Kaplan Robert y Norton David (2008). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2° edición. Editorial Gestión 2000. Argentina.

Kumar V. y Reinartz W (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 2° edición. Springer.

Pease Jeffrey. Customer Value Management. New Techniques for Maximizing the Lifetime Profitability of your Customer Base. Copilación: Marfise Susan y Wright David. Disponible en: <https://www.docemi.com/p-59597021.html>

Reichheld Frederick (1996). El Efecto de la Lealtad. Editorial Norma. Colombia.

Rust Roland, Zeithaml Valerie y Lemon Katherine (2000). Driving Customer Equity. 1° ed. The Free Press. USA.