

# LA ESTRATEGIA DE VENTAS Y EL VALOR DE VIDA DE LOS CLIENTES

Es muy posible que desde los inicios del comercio organizado, en los albores de la civilización, los comerciantes pioneros se hayan dado cuenta de que no todos los clientes deben ser tratados de igual forma. En consecuencia, la clasificación de los clientes en orden de importancia para la empresa no es nada nuevo. Pero, como veremos, esta es una decisión sumamente importante si se pretende que la gestión de ventas, como apoyo a la gestión integral de la empresa, sea no solo eficaz, sino, además y especialmente, eficiente. Debido a que las palabras "eficacia" y "eficiencia", erróneamente, se utilizan muchas veces como sinónimos, nos permitimos, como una introducción al resto de este texto, aclarar a continuación sus respectivos significados.

- ▶ **EFICACIA:** capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado.
- ▶ **EFICIENCIA:** capacidad de la organización para alcanzar y/o cumplir los objetivos que se haya fijado con la menor inversión posible de tiempo, esfuerzos, recursos y dinero.

La eficiencia se define en términos de los objetivos logrados medidos en función de la relación costos-resultados o, en otras palabras, en términos de su "rentabilidad" para la organización. Expresado en relación con el asunto que nos ocupa:

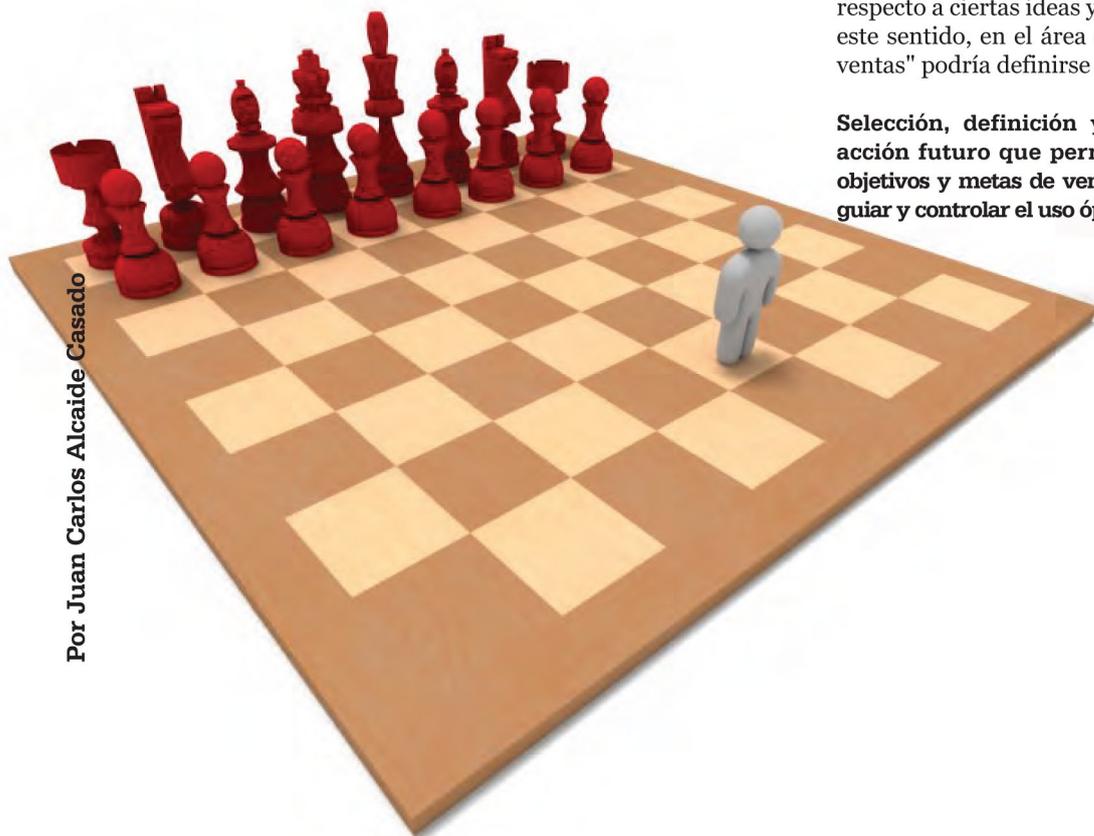
**No es suficiente que la dirección comercial de la organización cumpla las metas de venta; es necesario que las mismas se cumplan con la menor inversión posible, asegurando así su rentabilidad.**

Esto es especialmente importante cuando se pretende implantar en el área de comercial de la empresa una gestión que pueda ser calificada como realmente estratégica. Si analizamos el concepto de estrategia veremos que la eficiencia forma parte consubstancial de la misma.

## EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

A pesar de que muy posiblemente existen tantas definiciones de estrategia como autores han tratado este asunto, existe en el fondo de todas ellas un consenso respecto a ciertas ideas y conceptualizaciones básicas. En este sentido, en el área que nos ocupa, la "estrategia de ventas" podría definirse de la siguiente manera:

**Selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, con miras al logro de los objetivos y metas de venta establecidos con anterioridad, guiar y controlar el uso óptimo de los recursos disponibles.**



**FIGURA 1. Cálculo del Valor de Vida de los Clientes (VVC)**



En el área de ventas, toda implantación estratégica requiere que se tomen en consideración cinco elementos centrales: recursos, acciones, personas, controles y resultados. La pregunta es: ¿Cómo puedo establecer una estrategia basada en la eficacia y la eficiencia de la gestión de ventas? La respuesta está en el conocido concepto de “valor de vida de los clientes” o “VVC”. Como es sabido, este concepto indica que el VVC constituye:

**El valor real que representa cada cliente para la empresa determinado en función de la productividad y rentabilidad, calculadas a su valor actual, de los ingresos que generará el cliente durante el período en que se mantenga adquiriendo los productos o servicios de la empresa.**

También es conocida la fórmula para el cálculo de VVC: véase la **Figura 1**. En la **Figura 2** analizamos los elementos que integran cada una de las partidas que se toman en consideración para el cálculo.

Ahora bien, si desconocemos el VVC de cada uno de nuestros clientes, ¿cómo podemos tomar decisiones que aseguren no solo la eficacia del área sino también, y muy especialmente, su EFICIENCIA? El desconocimiento del VVC de los clientes para la empresa provoca una serie de deficiencias (muchas de ellas muy graves) en la gestión del área. De ellas, las más importantes son:

- ▶ Exceso de inversión de recursos en clientes cuyo VVC no lo justifica.
- ▶ Déficit de inversión de recursos en clientes cuyo VVC requeriría mayores esfuerzos.
- ▶ Pérdida de valiosos recursos, en términos de tiempo, esfuerzos y dinero, en actividades realmente innecesarias.
- ▶ Incapacidad para detectar importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa, tanto en términos de volúmenes como de rentabilidad.

Como se puede notar, todas ellas afectan negativamente las posibilidades de alcanzar altos niveles de eficiencia de la gestión (calculada en términos de la relación costos-resultados), afectando negativamente los niveles de rentabilidad de la empresa.

En el fondo, lo que se procura con la aplicación del cálculo del VVC a la base de clientes es identificar cuáles son los Clientes Más Valiosos (CMV) para la empresa. Es decir, los clientes en los que hay que concentrar los mayores esfuerzos, los clientes que la empresa no puede darse el lujo de perder por ninguna razón, los clientes que son estratégicos para la empresa, los clientes que requieren un tratamiento basado en el *Key Account Management* o Gestión de Clientes Clave, entre otros enfoques.

**Figura 2. Componentes del Cálculo del VVC**

#### Costos de captación

Se consideran todos los gastos y costos en que incurre la empresa para adquirir un cliente. Este concepto incluye tanto las inversiones en actividades de comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, correo directo, marketing telefónico, participación en ferias y otros eventos públicos, etcétera), como los gastos que se producen en el área de ventas para captar nuevos clientes. Usualmente, para tener una primera idea, se suman todos los gastos de marketing y ventas dirigidos a captar nuevos clientes que se hayan realizado en un determinado período de tiempo y se dividen entre el número de clientes captados durante el período. A partir de ese cálculo inicial, se puede ir refinando el costo de adquisición ya que, como es sabido, no todo los clientes nuevos tienen el mismo costo para la empresa (la mayoría de las diferencias se producen en la gestión de ventas).

#### Ventas generadas

Representa el total de ingresos que genera cada cliente a la empresa como resultado de las compras que realiza de sus productos o servicios durante un determinado período de tiempo (usualmente un año). En resumen, ¿cuánto nos compra cada cliente?

#### Costo de servir

Representa el total de costos en que incurre la empresa para proveer los productos o servicios adquiridos por el cliente. En este cálculo se incluyen tanto los costos totales (de producción o posesión) de los productos o servicios vendidos como los gastos que implica el mantenimiento de la relación con el cliente (servicios posventa, entregas, asistencia técnica, visitas de venta, desplazamientos, etcétera). Usualmente es necesario imputar algunos gastos generales con el fin de asignar a cada cliente la parte que le corresponde. Pero, cuidado con caer en el error de hacer la imputación de esos costos en función, por ejemplo, de las compras que realiza cada cliente; este enfoque produciría distorsiones en el cálculo. Por ejemplo, el costo de una visita de venta es el mismo al margen del volumen comprado por cada cliente.

### Rentabilidad individual

Deduciendo los costos de servir del total de los ingresos generados por cada cliente se obtiene la rentabilidad bruta individual de cada uno de ellos.

### Duración de la relación

Para obtener el "valor de vida" del cliente es necesario incorporar en los cálculos anteriores la cantidad de tiempo que se prevé que se mantendrá la relación con cada cliente. Este cálculo se realiza, fundamentalmente, a partir del historial de "permanencia" de los clientes como compradores regulares de la empresa y, usualmente, se expresa en términos de vida/años. Esto implica que el cálculo se hará considerando la permanencia o nivel de lealtad en años de los clientes actuales (al margen de la "posible" permanencia de los nuevos clientes). Pero, nótese que el hecho de excluir a los nuevos clientes no distorsiona de forma importante el cálculo ya que la gran parte de los ingresos futuros inmediatos de la empresa provendrán de sus actuales clientes.

### Valor presente neto

Finalmente, al total obtenido en el proceso anterior se le aplica el cálculo del "valor presente neto", al que se recurre con el fin de determinar cuál es el valor actual de los ingresos futuros. Para calcular el valor presente neto, también llamado "valor actual neto", se utiliza una tasa de descuento que refleja el valor temporal del dinero y el elemento riesgo que siempre existe en toda previsión de ingresos futuros.

## SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Desde el punto de vista de la eficiencia de la gestión, el cálculo del VVC constituye el criterio prioritario para lograr una más racional segmentación o "caracterización" de la clientela. Como hemos venido señalando, los clientes de una empresa no son todos iguales. Esto implica que entre los clientes de cualquier empresa se forman (de manera casi natural) grupos o segmentos de clientes homogéneos. También en este caso, en las empresas se utilizan muchos criterios diferentes para realizar la segmentación de los clientes: localización, actividad principal, volúmenes de compra, hábitos de compra, procesos de decisión, tipos de comprador (final, intermediario mayorista, minorista), sector de negocios, etcétera.

Estas segmentaciones conducen al desarrollo de estrategias de marketing y ventas específicas para cada grupo de clientes, en las que se definen para cada segmento asuntos como tipo de relación, calidad y nivel de autoridad del personal de contacto, recorridos, número de visitas, políticas de descuentos e, incluso, de precios (en los países en los que está permitido), etcétera. Ahora bien:

**Todos estos criterios de segmentación, si no toman en**

**consideración el cálculo del VVC, pueden conducir a que se produzcan las deficiencias a las que nos referimos antes.**

Desde hace ya varios años, algunos sectores de negocios se dieron cuenta de los beneficios que obtenían al realizar la segmentación de su clientela en función del valor de cada grupo de clientes. Unos de los sectores que más ha avanzado en este sentido, y cuyos enfoques básicos pueden servir de modelo para muchas otras áreas de negocios, es el de los servicios bancarios. Desde hace décadas los bancos constataron la necesidad de dividir sus clientes, por los menos, en dos grandes grupos: la llamada "banca personal" (los usuarios personales o individuales) y la "banca empresarial" (también llamada "banca corporativa"), integrada por las empresas e instituciones. El desarrollo del sector ha llevado a una subdivisión aún más precisa de la clientela e, incluso, algunos grupos bancarios han optado por crear entidades separadas, muy especializadas, para atender cada tipo de clientela.

También las líneas aéreas, con sus programas de "viajeros frecuentes" dirigidos a los clientes que aportan un mayor valor a la relación empresa-cliente, han venido aprovechando el concepto de valor de vida de los clientes, tanto para consolidar sus posiciones y participación de mercado y la lealtad a largo plazo de este valioso grupo de usuarios, como para mejorar su situación financiera. Nótese que los programas de viajeros frecuentes se dirigen fundamentalmente a las personas de negocios, que representan el segmento más rentable para las líneas aéreas por el número de viajes que realizan y por las tarifas que pagan (los viajeros ocasionales o de temporada viajan en clase turista con grandes descuentos promocionales).

La experiencia indica que cuando una empresa aplica el cálculo del VVC a su base de clientes, obtiene una distribución muy parecida a la de la ley de Pareto, solo que en este caso, en el eje vertical de la representación clásica, en vez de utilizar el criterio del volumen de compras, se utiliza el del valor que representan para la empresa los diferentes segmentos de clientes. Pero, como es obvio, esta segmentación, al igual que la que se realiza utilizando otros criterios, tiene como propósito el desarrollo de estrategias muy específicas para cada segmento.

La primera pregunta que debemos contestar es: en función de la eficiencia del área, ¿cuál es el primer objetivo al diseñar estrategias basadas en el cálculo del VVC?

Una eficaz segmentación o caracterización de los clientes implica que para cada una de las categorías definidas se desarrollen estrategias diferenciadas. En la **Figura 3** mostramos una representación esquemática de lo que podría ser la estrategia por segmentos de clientes de una empresa. Nótese que la **Figura 3** la incluimos solo a título de ejemplo, ya que las características de cada estrategia deberán dictarlas los objetivos, la estrategia general de la empresa, el mercado y la competencia.

**DESARROLLO DIFERENCIADO  
DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA**

<b>Figura 3. Estrategias diferenciadas en función de las Carteras de Clientes</b>		CARTERAS DE CLIENTES	
		ACCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
1	<b>FIDELIZAR</b>	Mantener y proteger los clientes clave de la entidad (clientes más valiosos), siendo su proveedor básico.	¿Qué representan para la empresa? ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Qué requisitos debemos cumplir? ¿Qué acciones y productos utilizar en nuestras campañas? Metas concretas.
		Aumentar la relación de negocios con clientes que muestren potencial de crecimiento.	¿Hasta qué nivel llevar la relación? ¿Con qué productos, acciones, argumentos? ¿Con quiénes compartimos estos clientes? ¿Qué tipo de gestores o ejecutivos necesitamos? Metas concretas.
		Mantener la actual relación, aumentando, al menos, el índice anual de crecimiento.	¿Qué nivel de servicios es necesario? ¿Qué imagen y acciones son precisas? ¿Cuál es el volumen actual? Metas concretas.
		Atraer a no clientes y a clientes sin actividad.	¿A qué clientes potenciales? ¿Dónde se encuentran? ¿Qué paquetes de servicios debemos elaborar para atraerlos? ¿Qué acciones debemos implantar? Metas concretas.

**ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

La primera pregunta que debemos contestar es: en función de la eficiencia del área, ¿cuál es el primer objetivo al diseñar estrategias basadas en el cálculo del VVC? Lo que se procura es, fundamentalmente, establecer el necesario equilibrio que debe existir entre el uso de los recursos y los resultados obtenidos en términos de valor para la empresa. Este equilibrio lo podemos representar con el siguiente esquema:



Este enfoque no solo permite "eficientizar" el uso de los recursos del área, sino que, además, facilita centrar las estrategias de alto costo en los clientes que realmente van a compensar a la empresa, sin necesidad de tener que incrementar el costo total de gestión tratando de ofrecer a todos los clientes un tratamiento similar.

Este es un problema que afrontan muchas empresas cuando pretenden mejorar sus relaciones con la base de clientes: el costo de aplicar los mismos criterios y enfoques a todos los clientes convierte el esfuerzo de mejora en algo incosteable lo que provoca que, muchas veces, se rechace todo intento al respecto. Esto conduce, como es obvio, a que también los clientes de alto valor reciban un tratamiento de bajo costo (de baja calidad), con todos los peligros que ello implica: la pérdida de uno o varios de ellos puede afectar severamente los niveles de rentabilidad de la empresa.

Algunos ejemplos servirán para comprender mejor la "mecánica" que está implícita en la conversión del cálculo del VVC en estrategias diferenciadas. Como es lógico, en el área de ventas existen infinidad de casos en los que se puede aplicar el VVC. Nos limitaremos a algunos ejemplos muy concretos solo con el interés de mostrar el concepto.



**GESTIÓN DE LA RELACIÓN**

El área de ventas dispone de una amplia variedad de recursos para establecer, mantener y darle seguimiento a la relación con los clientes de la empresa. Entre esos recursos o medios podemos señalar:

- ▶ Red de ventas (visitas personales).
- ▶ Marketing telefónico.
- ▶ Correo directo.
- ▶ Catálogos y otro material de apoyo.
- ▶ Internet y otros medios electrónicos (fax, correo electrónico, video-información y similares).
- ▶ Ferias y otros eventos públicos comerciales.

- ▶ Redes de ventas externas (mayoristas, representantes, etcétera).
- ▶ Salones de demostración (showrooms).
- ▶ Seminarios, cursos, eventos de formación de los clientes.

Como es lógico, cada uno de esos recursos o medios tiene un costo diferente. El objetivo radica, en consecuencia, en hacer coincidir el costo de los recursos con el valor de los clientes. Véase, en la **Figura 4**, el ejemplo que proponen Robert Show y Merlin Stone en su libro *Database Marketing* (Gower Publishing Co., Inglaterra). Otras empresas, ante el incremento de sus costos de ventas, han optado por gestionar los clientes que menos valor aportan únicamente por teléfono y/o correo directo, eliminándolos de los recorridos que realiza el personal de la red de ventas.

CLIENTES	A B C D	MIX DE RECURSOS	
		Clientes con alto VVC	
Figura 4. Asignación de recursos en función del VVC de los clientes	A	Clientes con alto VVC	Mejores gestores de cuentas. Salones de muestras y demostraciones. Ferias. Seminarios. Encuentros de alto nivel.
	B	Clientes con medio VVC	Red de ventas. Marketing telefónico. Ferias. Salas de muestras. Internet y medios electrónicos.
	C	Clientes con bajo VVC	Correo directo/catálogos. Marketing telefónico. Salas de muestras. Internet y medios electrónicos.
	D	Compradores ocasionales	Venta directa.

Existen, por otra parte, casos de empresas que, de común acuerdo con sus clientes más grandes, asignan un gestor de cuentas de alto nivel que tiene sus oficinas en las instalaciones del cliente y trabaja solo y exclusivamente para él.

(ingresos, rentabilidad y valor estratégico), la mayoría de los portafolios de clientes se componen de un 20 por ciento de 'claros generadores de beneficios', un 30 por ciento de 'claros generadores de pérdidas', y un 50 por ciento del potencial de mercado que se sitúa en el medio."

**GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES**

Como es lógico, la segmentación de los clientes no solo afectará a la estrategia de relaciones, sino que, además, incidirá y condicionará todas las acciones que ponga en práctica la empresa con miras a gestionar mejor la rentabilidad de sus clientes. Así, podemos ver que, como resultado de una de sus amplias investigaciones, Marketing Leadership Council (PeopleSoft White Papers Series, 2004, <http://www.crmwhitepapers.co.uk>), concluyó que:

Varios autores se inclinan por esta división en tres categorías, pero añadiendo a la rentabilidad actual el potencial de rentabilidad detectado en el cliente, obtenemos cuatro categorías:

"Cuando se evalúan en función de las tres dimensiones

1. **Categoría A:** alta rentabilidad actual y potencial.
2. **Categoría B:** media rentabilidad actual, alta rentabilidad potencial.
3. **Categoría C:** nula rentabilidad actual.
4. **Categoría D:** generadores de pérdidas (el costo de servirlos es superior a los ingresos que generan).

**Figura 5. Estrategias en función de la rentabilidad de los segmentos de clientes**

CATEGORÍA	ACCIÓN ESTRATÉGICA	ENFOQUE DE LA RELACIÓN	SERVICIOS	NEGOCIOS	MARKETING
	<b>A</b>	<b>RETENER</b>	Alto contenido de valor añadido a la relación.	Al más alto nivel, fuertemente personalizados.	Gestión estratégica de las cuentas.
<b>B</b>	<b>CONSOLIDAR Y DESARROLLAR</b>	Medio contenido de valor añadido.	Servicios personalizados.	Gestión proactiva de ventas.	Venta cruzada y/o venta incremental.
<b>C</b>	<b>DESARROLLAR</b>	Bajo contenido de valor añadido.	Servicios regulares.	Gestión masiva.	Venta incremental.
<b>D</b>	<b>CONSERVAR O ELIMINAR</b>	Muy bajo contenido de valor.	Servicios limitados.	Gestión masiva.	No realizar inversiones de marketing.

A partir de esta clasificación se pueden elaborar diferentes enfoques estratégicos: véase la **Figura 5**, que hemos elaborado siguiendo en parte las indicaciones de PeopleSoft, Inc. (documento ya citado). Por su parte, en Peppers & Rogers Group han generado una matriz para la distribución de los clientes basadas en el valor actual y potencial de los mismos: véase la **Figura 6**. En cada recuadro de la matriz se indica la opción estratégica a seguir.

Estos dos esquemas sirven como directrices básicas para desarrollar, posteriormente, con todo detalle, las estrategias a seguir en función de la rentabilidad actual y potencial de los clientes, que es la manera más eficiente para gestionar la base de clientes y asegurar un flujo de ingresos y rentabilidad estable a largo plazo.

**Figura 6. Matriz de Peppers & Rogers Group**



## ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

El cálculo del VVC permite responder con precisión a una pregunta en realidad importante: ¿hasta cuánto debe invertir la empresa para captar un nuevo cliente? Ese valor va a determinar el tipo de esfuerzo que podrá hacer el área.

El lector muy posiblemente habrá notado como algunas editoriales de periódicos y revistas ofrecen promociones especiales en las que al suscribirse un nuevo cliente recibe, además de la publicación por el período contratado, un regalo que, a precio de mercado, tiene un costo que es incluso superior al valor de la suscripción. Esas editoriales han calculado el VVC de todo nuevo cliente y saben que en un determinado período de tiempo comenzarán a recuperar esa inversión.

## ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

La segmentación de los servicios en función del VVC de cada uno de ellos permite estructurar "paquetes" de servicios diferentes para cada segmento. Esto permite ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes de mayor valor, mientras que a los demás clientes se les ofrecen servicios de más bajo costo.

Esto, como es natural, no quiere decir que los clientes de menor valor deban ser rechazados o "maltratados", pero sí que pueden existir paquetes diferenciados. Incluso, algunas empresas establecen precios para los servicios que prestan a sus clientes de menor valor, mientras se los ofrecen gratis a los clientes que aportan mayor valor. Por ejemplo, los poseedores de una cuenta corriente personal deben pagar un cargo por servicio, mientras que la cuenta corriente de una empresa, cuya gestión tiene para el banco un costo muchas veces mayor que el de una cuenta personal, está exenta de ese cargo.

## REMUNERACIÓN DEL PERSONAL DE LA RED DE VENTAS

Cada vez son más las empresas que vinculan los ingresos de sus vendedores a la rentabilidad de los clientes por ellos atendidos calculada en función del VVC. De esta forma se aseguran que los vendedores no solo se van a preocupar de "vender por vender", sino que harán todo lo posible para que sus clientes generen suficiente valor a la empresa.

Por ejemplo, muchas empresas dedicadas al seguro están modificando sus criterios de remuneración, ya que al pagar comisiones muy altas por los nuevos contratos inducen a los vendedores a descuidar a sus clientes actuales (por los que reciben una comisión de mantenimiento muy baja) incrementando de esa forma la posibilidad de perderlos, lo que reduce de forma sensible la rentabilidad global de la organización en términos del VVC de su base de clientes.

Los anteriores son solo, como indicamos, unos pocos ejemplos de las aplicaciones del VVC a las estrategias de ventas. Estamos seguros de que haciendo un muy breve análisis de la situación de su empresa, el lector encontrará una gran cantidad de posibles aplicaciones que tiene el VVC al desarrollo de estrategias de ventas diferenciadas.

Más aún, le recomendamos que lo haga ya que solo así estará cumpliendo en su totalidad una de sus principales responsabilidades: Alcanzar los más altos niveles posibles de EFICIENCIA en la gestión del área en términos de la relación costo - resultados, en vez de preocuparse únicamente por lograr un alto nivel de eficacia en el cumplimiento de las metas de venta ("al costo que sea").



La aplicación del VVC permite convertir un enfoque muchas veces intuitivo ("¿Cuáles son nuestros principales clientes?") en un proceso racional que conduce a y facilita el establecimiento de políticas y criterios de gestión globales y más estables, que no solo responden mejor a los verdaderos objetivos de la empresa, sino que también se ajustan con mayor precisión a la realidad estructural de los mercados y a la composición de las bases de clientes de las empresas.

En síntesis, más que el valor individual de cada transacción con un cliente (por voluminosa que esta sea), lo que es realmente importante es el valor que tiene para la empresa la relación con cada cliente. O, expresado de otra manera:

**Si pierdo un cliente, quizás por una tontería, ¿cuál es la pérdida de rentabilidad potencial que tiene que afrontar la empresa? ¿Pierdo la venta del momento o pierdo algo más? Seguramente, mucho más.**

Juan Carlos Alcalde Casado es sociólogo, Máster en *Marketing*, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Tiene más de veinte años de experiencia en consultoría y formación de directivos y ha trabajado para más de ciento veinte empresas, tanto en España como en el ámbito internacional. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios desde 1994. Es coautor de los libros *Alta Fidelidad*, *Marketing Bancario Relacional*, *Marketing de Servicios Profesionales* y autor de artículos acerca de fidelización, *marketing* relacional y experiencial, entre otros temas de vanguardia.