mdt.

Ex Datis, Claritas

El libro que he tardado más de un año en escribir

Un libro sobre Customer Lifetime Value que, en el fondo, va de por qué a marketing no se le hace caso donde se decide y cómo puede recuperar la credibilidad.

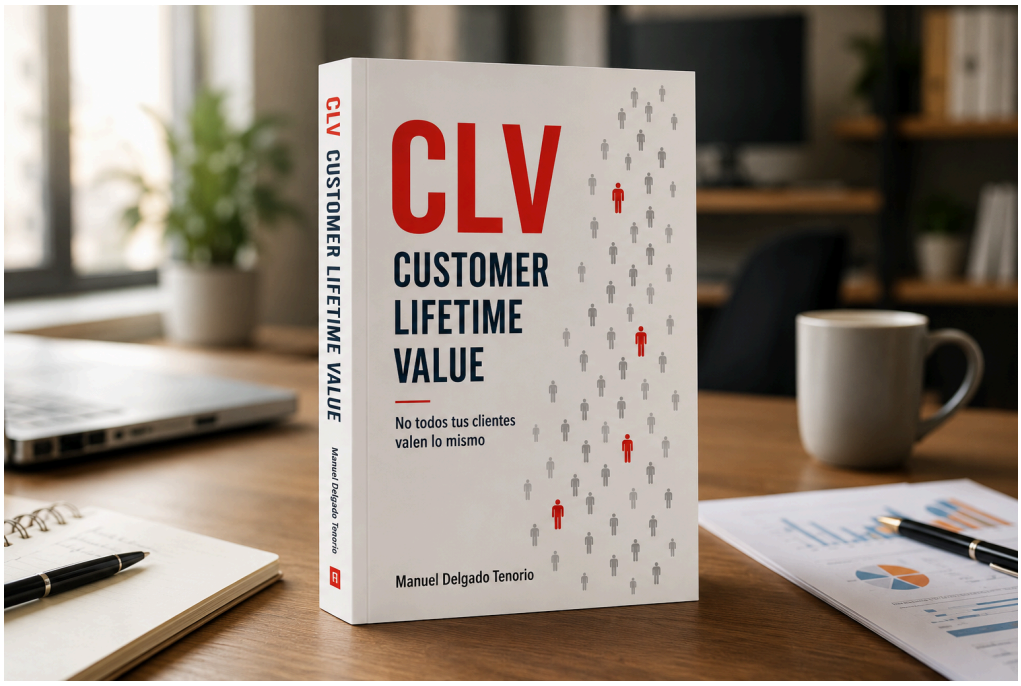
Manuel Delgado Tenorio · 24 de junio de 2026

Publicado originalmente en www.manueldelgado.com/blog/lanzamiento-libro-clv



Llevo más de un año metido en esto. Más de un año de madrugadas, de fines de semana secuestrados, de capítulos que daba por buenos un martes y tiraba a la basura un jueves. Hoy, por fin, puedo decirlo en voz alta: he escrito un libro.

Y podría empezar este correo como empiezan casi todos los que anuncian un libro, empujándote hacia el botón de comprar antes del segundo párrafo. Pero no me apetece, y creo que a ti tampoco. Prefiero contarte por qué lo he escrito, porque el porqué es, probablemente, lo más personal que he publicado nunca. **No obstante, los vínculos para comprarlo y para leer los primeros capítulos gratis están al final del artículo.**



Todo arranca con una imagen que conozco bien. Y puede que tú también: la de marketing sentado fuera de la sala donde se toman las decisiones que de verdad importan. **No es un problema de talento. Es un problema de credibilidad.**

La mesa de los adultos

En toda empresa hay una mesa, a veces de reuniones y a veces solo metafórica, donde se decide lo que de verdad pesa: cuánto dinero se invierte, en qué se invierte y quién se lleva el mérito cuando sale bien. Yo la llamo la mesa de los adultos. Y marketing, la mayoría de las veces, come en la mesa de al lado, la de los niños.

No me lo invento. En casi la mitad de las grandes empresas, marketing ni siquiera se sienta donde se decide la asignación del dinero.[1] Y la pregunta interesante no es si esto es justo o no, sino por qué ocurre. Mi respuesta, después de muchos años

[1]Las cifras son tozudas. En 2023, un estudio de McKinsey encontró que el 40% de las empresas del Fortune 500 no tenían a **nadie** de marketing en su comité ejecutivo. Y, mirando a lo más alto del organigrama, la foto es aún peor: solo el 4% de los consejeros delegados del Fortune 250 había sido antes *Chief Marketing Officer*, frente al 70% que venía de finanzas. En el Reino Unido la cosa roza la caricatura: en 2024, ni uno solo de los CEO de las cien mayores cotizadas (el índice FTSE 100) procedía de marketing. Fuentes: McKinsey, *The power of partnership* (2023); Raconteur, *FTSE 100 CEOs in numbers* (2024); y SpencerStuart, *The CEO of the Future: Does Marketing Hold the Key?*, que lo atribuye a "su percibida falta de experiencia operacional y con la cuenta de pérdidas y ganancias".

viéndolo de cerca, es incómoda: ocurre, en buena parte, porque marketing habla un idioma que en esa mesa no entiende nadie.

Mientras dirección y finanzas hablan de EBITDA, de caja, de a dónde va cada euro de capital, marketing sigue hablando de NPS, de ROAS, de CRO. Son dos idiomas distintos. Y esa distancia, lejos de ser anecdótica, se paga muy cara. Se paga en influencia. Se paga en los presupuestos que te aprueban o te recortan sin pestañear. Y se paga, sobre todo, en las carreras de la gente que trabaja en marketing: en los techos con los que se topan, en los ascensos que se quedan en el aire, en ese "esto mejor que lo valide finanzas" que todos hemos oído alguna vez.

El problema no es que marketing no aporte valor. Es que casi nunca sabe demostrarlo en la única lengua que se habla en esa mesa: la del dinero.

Qué es el CLV (aunque no trabajes en marketing)

Y aquí entra el protagonista del libro, una herramienta con un nombre que impone más de lo que debería: el *Customer Lifetime Value*, o CLV.

Te lo explico sin tecnicismos, porque muchos de los que leéis esto no os dedicáis a esto y no tenéis ninguna obligación de saberlo. El CLV es, sencillamente, **cuánto vale un cliente a lo largo de toda su relación contigo, y no solo en la primera compra.**[2]

Te lo enseño con un ejemplo. Imagina dos clientes que entran hoy por tu puerta. El primero llega gastando a lo grande: una compra vistosa, de esas que alegran la mañana y el informe del mes. El segundo entra casi de puntillas, con un pedido modesto, de los que ni miras. Si solo te fijas en esa primera compra, está clarísimo a cuál de los dos quieres parecerte, y a cuál quieres salir a buscar ahí fuera.

El problema es que la primera compra solo te cuenta el principio de la película. Pasa el tiempo y resulta que el cliente vistoso no vuelve jamás, mientras que el discreto compra todos los meses, durante años, sin hacer ruido. ¿Quién valía más? El segundo, y por goleada. Pero, cuando lo descubres, normalmente ya te has gastado una fortuna persiguiendo clientes como el primero.

Para eso sirve el CLV: para ver la película entera antes de que termine. Sirve para tomar, con criterio, dos decisiones que cuestan muchísimo dinero cuando se toman a ciegas. La primera: dónde invertir, es decir, qué tipo de clientes te interesa de verdad atraer a tu negocio. La segunda: cuánto puedes permitirte pagar por captarlos sin pegarte un tiro en el pie.

Y, todavía más importante, sirve para no llevarte el disgusto cuando ya no hay remedio. Porque el error más caro en marketing casi nunca se ve en el momento de cometerlo. Se ve meses después, cuando descubres que **te has gastado un dineral en atraer clientes que se marchan enseguida, o que nunca llegaron a ser rentables.** Para entonces, el dinero ya no está, y el agujero tampoco se arregla con una campaña.

No todos tus clientes valen lo mismo. De hecho, ese es el subtítulo del libro. Y es, posiblemente, la idea más rentable que puedas interiorizar sobre tu negocio.

[2] Quizá lo hayas visto escrito como LTV, CLTV o alguna otra combinación de esas mismas letras. Tranquilo: a efectos prácticos, son la misma cosa. En el libro uso siempre CLV y me ahorro la discusión de siglas, que no lleva a ninguna parte.

El puente: del CLV a la silla vacía

¿Y qué tiene que ver todo esto con la silla del principio? Absolutamente todo.

Porque el CLV no es solo una herramienta para hacer mejor tu trabajo. Es, sobre todo, la palanca que te permite por fin hablar el idioma de la mesa de los adultos. El día que dejas de decir "hemos subido la notoriedad un 12%" y empiezas a decir "cada euro que metamos aquí nos va a devolver tres a lo largo de los próximos años, y aquí tienes el cálculo", algo cambia en la sala. Finanzas asiente. Dirección levanta la vista. Estás hablando de dinero, de valor, de futuro. Estás hablando su idioma.

Ese es el verdadero objetivo del libro: no solo que sepas calcular el CLV, sino que dejes de hablar un idioma que en los comités no entiende nadie. Que te dejen, de una vez, sentarte a la mesa de los adultos.

El libro, en corto (y sin venderte la moto)

Sobre el libro en sí te voy a contar poco, a propósito, porque prefiero que lo juzgues tú. Solo tres cosas que lo separan de casi todo lo que vas a encontrar por ahí sobre CLV.

La primera: no te vendo la fórmula de la servilleta. Ya sabes, eso de "margen medio por vida media del cliente", que cabe en un post-it y tranquiliza mucho. El problema es que la media es uno de los cálculos más engañosos que existen,[3] así que el libro enseña a modelar de verdad la diferencia entre unos clientes y otros, que es justo donde está el dinero.

La segunda: no es un recetario. No vas a encontrar código para copiar, pegar y desentenderte. Hay un caso práctico completo, reproducible de principio a fin, pero la filosofía del libro se resume en una frase que repito hasta la saciedad a lo largo de sus páginas: tu trabajo es decidir, documentar la decisión y dejar un rastro defendible. No hay fórmula que te exima de pensar.

La tercera: el libro no se queda en el cliente individual. Termina conectando el valor de tus clientes con el valor de tu empresa, que es exactamente el lenguaje que hablan los inversores y el comité de dirección. Otra vez, la mesa.

Lo he escrito pensando en dos personas. En profesionales y estudiantes de marketing que están hartos de que no se les tome en serio y quieren subir el nivel de su discurso. Y en fundadores de *startups* que cada día deciden cuánto pagar por un cliente y que, antes o después, tendrán que demostrarle a un inversor que sus números aguantan el crecimiento que prometen. Pero, si has llegado leyendo hasta aquí, me da que también es un poco para ti.

Si quieres echarle un vistazo

Y ya está, no te doy más la matraca. Si algo de todo esto te ha resonado, te he dejado dos puertas abiertas, y puedes entrar por la que prefieras.

Si quieres ir al grano, puedes verlo y comprarlo, en tapa blanda o en Kindle, directamente en Amazon:

[3] Si meto la cabeza en el horno y los pies en el congelador, de media estoy a una temperatura estupenda. Las medias esconden bastante más de lo que enseñan, y en el valor de los clientes esconden justo lo que más te interesa ver.



Y si eres de los que prefiere probar antes de comprar, en la página del libro puedes **descargarte gratis los primeros capítulos en PDF**, sin registrarte, sin dejar tu correo, sin trampa. Léetelos con calma. Si no te convencen, no pasa absolutamente nada.

Por qué un año de mi vida

Decía al principio que llevo más de un año con esto. Y si me preguntas por qué he dedicado tanto tiempo a un libro sobre una métrica de nombre raro, la respuesta no tiene mucho que ver con la métrica.

Tiene que ver con toda la gente buenísima que conozco en marketing. Gente que aporta un valor enorme y a la que, sin embargo, no se le da la silla que merece, sencillamente porque le falta una manera de demostrar, en números, lo que ya intuye en la práctica. Este libro es mi intento, modesto pero terco, de pasarles esa manera.

Porque no, no todos tus clientes valen lo mismo. Pero el trabajo de quien se molesta en entenderlo sí que vale. Y ya va siendo hora de que, en la mesa de los adultos, alguien se entere.



Sobre el autor

Manuel Delgado Tenorio

Manuel Delgado Tenorio es asesor independiente de estrategia de datos e inteligencia artificial, profesor e investigador. Cofundó y vendió una *startup* de inteligencia artificial, fue socio de la práctica de Data & Analytics para servicios financieros en EY y responsable de Data Analytics para el sur de Europa en AWS. Es profesor asociado en IE University, donde imparte la primera asignatura de grado sobre Customer Lifetime Value en España, investiga sobre el CLV en su doctorado en la Universidad Complutense de Madrid y es autor del libro "Customer Lifetime Value (CLV): No todos tus clientes valen lo mismo".

manueldelgado.com · LinkedIn · X

Recibe cada artículo en tu correo con la newsletter Ex Datis, Claritas:
manueldelgado.com/newsletter/suscribete