

CLV

CUSTOMER LIFETIME VALUE

No todos tus clientes
valen lo mismo

Manuel Delgado Tenorio



Customer Lifetime Value (CLV)

No todos tus clientes valen lo mismo

Manuel Delgado Tenorio

© 2026 - Manuel Delgado Tenorio
Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de este libro puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse, en ninguna forma ni por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin la autorización previa por escrito del autor, salvo breves citas en reseñas.

Primera edición, 2026
www.manueldelgado.com

ISBN: 9798183555738

Tabla de contenido

Prefacio	1
Por qué he escrito este libro	1
Para quién es (y para quién no es) este libro	2
Cómo está organizado este libro	3
Introducción	5
Empecemos por algo sencillo	5
Pero los clientes no son tan obedientes	6
Y los euros tampoco son lo que parecen	7
La fórmula que vamos a usar	7
Lo que viene a continuación	9
<i>One more thing</i> : aclaremos el lío de las siglas	9
I. Por qué debería interesarte el CLV	11
1. Marketing come en la mesa de los niños	13
1.1. El idioma en el que habla marketing	13
1.2. Marketing no come en la mesa de los adultos	13
1.3. El círculo vicioso (y cómo romperlo)	15
1.4. Lo que viene a continuación	17
2. <i>Customer centricity</i>, sin las comillas que se merece	19
2.1. La expresión más manoseada del marketing actual	19
2.2. La definición que casi todo el mundo usa (y por qué se queda corta)	20
2.3. La definición operativa: asignación diferencial de recursos según el valor del cliente	21
2.4. <i>Customer centricity</i> y <i>product centricity</i> no son enemigas	24
2.5. La segmentación basada en valor como expresión natural	24
2.6. Lo que viene a continuación	26

3. El CLV no es una métrica: es un <i>forecast</i>	27
3.1. El CLV no es lo que la mayoría cree	27
3.2. Por qué esta distinción lo cambia todo	28
3.3. El CLV que no es un <i>forecast</i>	31
3.4. El contraste retrospectivo/predictivo	32
3.5. Lo que viene a continuación	33
II. Cómo se calcula el CLV (bien calculado)	35
El proceso completo de cálculo y adopción del CLV	37
Por dónde empezar	37
El análisis, propiamente dicho	40
Activación del CLV	41
El proceso que nunca acaba	43
Ahora, entremos en detalles	44
4. La anatomía del CLV	45
4.1. Margen de contribución	45
4.2. Probabilidad de retención (y de <i>churn</i>)	47
4.3. Tasa de descuento	52
4.4. Horizonte temporal	56
4.5. ¿Debo considerar el CAC al calcular el CLV?	60
4.6. Cómo combinar el CLV y el CAC sin mezclarlos	63
4.7. Las cuatro palancas, en una página	64
4.8. Lo que viene a continuación	67
5. Tus datos y la segmentación retrospectiva	69
5.1. Dos tipos de relación con tus clientes	70
5.2. Cómo son tus datos (y qué les falta casi siempre)	73
5.3. Cohortes: el primer espejo retrospectivo	78
5.4. RFM: el primer escalón	81
5.5. RFM mira hacia atrás	85
5.6. Caso práctico: Online Retail II	89
5.7. Lo que viene a continuación	92
6. Heterogeneidad y modelos predictivos	93
6.1. Cohortes: la unidad natural	93
6.2. La geometría de las curvas de retención	94
6.3. Por qué la media miente	95

6.4.	<i>Buy until you die</i> : el modelo mental	97
6.5.	Modelos contractuales: sBG	98
6.6.	Modelos no contractuales: BG/NBD y Pareto/NBD	101
6.7.	<i>pAlive</i> : el <i>output</i> que nadie ve	105
6.8.	Gamma-Gamma: la pieza monetaria	107
6.9.	<i>Machine learning</i> , modelos probabilísticos e híbridos	109
6.10.	Decidir, documentar, dejar rastro	113
6.11.	Caso práctico: Online Retail II en modo predictivo	114
6.12.	Lo que viene a continuación	115
7.	Validación: ¿tu modelo predice o solo se ajusta?	117
7.1.	Validar un <i>forecast</i> es distinto	117
7.2.	Validación estadística	119
7.3.	Validación de negocio	122
7.4.	La brecha entre validación estadística y validación de negocio	124
7.5.	Anti-patronos de validación	126
7.6.	Caso práctico: validar BG/NBD sobre Online Retail II	128
7.7.	Decidir, documentar, dejar rastro	129
7.8.	Lo que viene a continuación	130
III.	Cómo se traduce el CLV en decisiones	133
8.	Segmentación basada en valor	135
8.1.	De una distribución de valor a un primer mapa	136
8.2.	Añadir una segunda dimensión: opciones y descarte	139
8.3.	Por qué no uso CLV residual	140
8.4.	Madurez del cliente	142
8.5.	La matriz CLV × madurez	144
8.6.	La matriz CLV × <i>pAlive</i> y su análogo no probabilístico	148
8.7.	(Avanzado, opcional) El cubo 3×2×3 y sus zonas	150
8.8.	Los segmentos son una foto, no una identidad	153
8.9.	¿Sirve para algo mi segmentación?	154
8.10.	Cuantificar tamaño y valor de cada segmento	156
8.11.	De segmentos de valor a acción: <i>working backwards</i>	157
8.12.	El segmento “no invertir” como decisión <i>customer-centric</i>	160
8.13.	Cuando los segmentos abren la puerta al ML	162
8.14.	Cierre y puente	163

9. Decisiones de captación	165
9.1. Te presento a Tedelman	165
9.2. Lo primero: dejar de tratar el CAC como un mal por sí mismo	167
9.3. El antídoto contra el <i>growth at all costs</i>	169
9.4. El indicador rey: <i>CAC payback period</i>	170
9.5. Asignación informada por el cubo	173
9.6. Lógica de pujas en <i>performance marketing</i>	175
9.7. Por qué (otra vez) NO metemos el CAC en el CLV	178
9.8. Captar pensando en el segmento	179
9.9. Cohortes recientes mientras el modelo se calibra	181
9.10. El sesgo del canal y la calidad medida por destino	183
9.11. El enfoque experimental: tres <i>bets</i> para 2026	184
9.12. Cierre y puente	187
10. Decisiones de retención y desarrollo	189
10.1. La conversación con el CEO	189
10.2. Tratamiento diferencial: el cubo en acción	191
10.3. Los dos clientes inactivos 90 días	193
10.4. Programas de fidelización a través de la lente del CLV	196
10.5. La economía del <i>win-back</i>	199
10.6. La pregunta operativa: <i>Cola natural</i> y los beneficios premium	200
10.7. “Despido de clientes”: un caso distinto, raro y legítimo	203
10.8. Lente experimental	204
10.9. Impacto agregado y conversación con el consejo	205
10.10. Puente al cap. 11	207
IV. El CLV como Northstar Metric de tu organización	209
11. De CLV a Customer Equity	211
11.1. El paso natural: agregar	211
11.2. ¿Y el CAC? Por qué en el CE sí lo restamos	212
11.3. La aritmética sutil del agregado	215
11.4. El argumento del <i>brand equity</i>	217
11.5. <i>Customer Equity</i> y valoración de empresa: la evidencia y el CBCV	219
11.6. CBCV en pequeño: <i>startups</i> , <i>scale-ups</i> y las conversaciones con dinero en juego	222
11.7. Rangos y escenarios, no número mágico	223

11.8. Los límites de <i>Customer Equity</i> (y el matiz importante para <i>startups</i> y <i>scale-ups</i>)	225
11.9. Tedelman: del cubo al <i>Customer Equity</i>	227
11.10. Benchmarking, múltiplos y reporte recurrente	229
11.11. <i>Customer Equity</i> , <i>customer centricity</i> y la conversación que viene	230
12. La brecha entre el modelo y la decisión	233
12.1. La presentación que se torció	233
12.2. Cuatro razones por las que el modelo no atraviesa la organización	234
12.3. Anti-patrones de adopción	236
12.4. Cerrar el bucle: el A/B post-deploy	238
13. Cómo implantar el CLV en tu organización	241
13.1. Empezar por algún sitio	241
13.2. El <i>business case</i> y el patrocinador	242
13.3. La primera victoria	244
13.4. Recetas según tu rol	247
13.5. Para terminar	249
Acerca del autor	253
Trabaja conmigo	254
Referencias bibliográficas	255

Prefacio

Por qué he escrito este libro

En tu empresa hay una mesa, literal o metafórica, en la que se deciden las cosas que de verdad importan: cuánto dinero se invierte, en qué se invierte y quién se cuelga la medalla cuando sale bien. Si trabajas en marketing, lo más probable es que no tengas un asiento reservado en esa mesa. Y, como verás en el capítulo 1, no es mala suerte tuya: en casi la mitad de las grandes empresas, marketing no se sienta donde se decide.

Este libro va, en el fondo, de cómo ganarte ese asiento. Y la herramienta para conseguirlo tiene nombre: Customer Lifetime Value (CLV).

He escrito el libro con dos objetivos. El primero, el obvio, es **que sepas usar el CLV en tu trabajo**. El segundo no es tan evidente, y es el que de verdad me importa: **que dejes de hablar un idioma que en los comités de dirección nadie entiende**. Porque ese es el problema de fondo. Mientras los CEO y los CFO hablan de EBITDA, de FCF o de *capital allocation*¹, la mayoría de los CMO aún hablan de NPS, ROAS y CRO², y esa falta de alineación se traduce, sin remedio, en menos influencia y menos oportunidades para quienes están en marketing. El CLV es la palanca que, bien usada, te permite hablar el idioma del resto de ejecutivos: el del valor real, el del dinero.

Así que, dicho sin rodeos, **el verdadero objetivo de este libro es conseguir que te dejen sentarte a comer en la mesa de los adultos**.

¹ Si eres de marketing y no sabes qué significa alguno de estos términos, mi hipótesis queda demostrada y este libro te va a venir muy bien.

² Si eres de marketing y no sabes qué significa alguno de estos términos, entonces tu problema es otro y deberías resolver ese *gap* antes de volver a este libro. Si no eres de marketing, se te perdona (pero búscalos en Google).

Para quién es (y para quién no es) este libro

Si estás dudando si este libro es para ti, te propongo un atajo: olvida por un momento el nombre de tu puesto actual y céntrate en las situaciones en las que te sueles encontrar.

Este libro es para ti si te encuentras con cierta frecuencia: - decidiendo cuánto puedes pagar por captar un cliente nuevo, - defendiendo ante alguien (tu jefa o tu jefe, un comité de dirección, un inversor) si centrarte más en retención o en captación, - o respondiendo en una *due diligence* a la incómoda pregunta sobre cómo de sostenible es tu crecimiento.

Si te has reconocido en alguna de esas frases, da igual lo que ponga en tu firma de correo: este libro es para ti.

Dicho esto, hay dos perfiles para los que escribí pensando especialmente.

El primero, el más obvio, es el de **profesionales y estudiantes de marketing** que quieren subir el nivel de su discurso, ganar credibilidad ante el resto de funciones y, de paso, mejorar su empleabilidad. Si esto es lo que buscas, vienes al sitio correcto: buena parte del libro está pensada para darte argumentos, datos y vocabulario que puedas usar el próximo lunes por la mañana.

El segundo es el de **fundadores y primeros empleados de startups y scaleups**. Muchos no llevan la coetilla “de marketing” en su *job title*, pero toman decisiones de captación, retención y monetización a diario y, sobre todo, tienen que demostrar a inversores actuales o potenciales que sus *unit economics* aguantan el peso del crecimiento que prometen. El CLV, bien construido, es una de las pocas herramientas creíbles que tienen para esa conversación.

Más allá de esos dos perfiles, hay mucha gente a la que el CLV afecta de lleno aunque rara vez se lo cuenten así. El *data scientist* al que le piden modelar el CLV sin explicarle para qué se va a usar la cifra (ni qué pasa si se equivoca en un 15 %). El *product manager* que, cada vez que prioriza retención sobre captación, está haciendo CLV implícito sin saberlo. El equipo de *Customer Success* que se gana la vida, literalmente, alargando la del cliente. La gente de finanzas y *controlling*, que mete cada vez más métricas de cliente en sus *forecasts*. El consultor que necesita un marco común que no dependa de la herramienta del proveedor de turno. Y el

inversor que lee *pitch decks* y que, si entiende de CLV de verdad, hace mejores preguntas y detecta antes los números cocinados.

Queda contestar la pregunta opuesta: para quién **no** es este libro. No te va a servir de mucho si lo que buscas son fórmulas listas para copiar y pegar sin tener que decidir nada sobre tu propio negocio,³ ni si esperas un tutorial paso a paso de una librería concreta de Python o R. Y si vienes con la esperanza de que el libro decida por ti, lamento decírtelo: una de las ideas que más se repite en estas páginas es que tu trabajo, en cada decisión de modelado, es **decidir, documentar la decisión y dejar un rastro defendible**.

Cómo está organizado este libro

El libro tiene cuatro partes y trece capítulos. Esta tabla te sirve de mapa, y de “índice de bolsillo” al que volver mientras avanzas por el libro.

Tabla 1.: Mapa de las cuatro partes del libro

Parte	Pregunta que responde	Capítulos	Hilo dominante
I	¿Por qué te interesa el CLV?	1, 2, 3	<i>Business case y advocacy</i>
II	¿Cómo se calcula bien un CLV?	4, 5, 6, 7	Rigor técnico y validación
III	¿Cómo se traduce el CLV en decisiones?	8, 9, 10	Decisiones operativas
IV	¿Cómo lo conviertes en estrategia y lo implantas?	11, 12, 13	Estrategia y adopción

La **parte I** construye el *business case* para el CLV: por qué marketing está perdiendo influencia (capítulo 1), qué significa de verdad ser

³Fórmulas hay, tranqui, y las verás. Pero ninguna fórmula te exime de pensar antes en qué pregunta de negocio estás respondiendo.

customer-centric (capítulo 2) y por qué el CLV no es una métrica al uso sino un *forecast*, con todas las consecuencias que eso implica (capítulo 3).

La **parte II** es la más técnica y trata de cómo se calcula bien un CLV. Empieza con un capítulo bisagra que dibuja el proceso completo de cálculo y adopción del CLV, de principio a fin, para darte la vista de pájaro antes de bajar al detalle; sigue con la anatomía de la fórmula (capítulo 4), el paisaje de tus datos y la segmentación retrospectiva (capítulo 5), los modelos predictivos que de verdad funcionan (capítulo 6) y cómo validarlos (capítulo 7). Para no engordar el libro innecesariamente, los detalles más técnicos viven en *boxes* opcionales y, sobre todo, en los recursos online complementarios.

La **parte III** convierte el CLV en decisiones: segmentación basada en valor (capítulo 8), decisiones de captación (capítulo 9) y decisiones de retención y desarrollo (capítulo 10).

La **parte IV** eleva el CLV al plano estratégico: de CLV a *Customer Equity* y su impacto en la valoración de empresa (capítulo 11), por qué la mayoría de iniciativas de CLV fracasan en la fase de adopción y cómo evitarlo (capítulo 12), y cómo implantarlo en tu organización paso a paso (capítulo 13).

Eso es todo lo que necesitabas saber antes de empezar. Lo que viene ahora es el oficio: cómo se calcula bien un CLV, cómo se traduce en decisiones y cómo se defiende cuando alguien lo pone en duda. Si te quedan ganas de tener esa conversación (la del valor, la del dinero, la de la mesa de los adultos), estás en el libro correcto.

Empieza cuando quieras; yo te espero en la introducción.

Introducción

Antes de meternos en harina, vamos a fijar el concepto clave de este libro. Este capítulo (o, mejor dicho, este capítulo-que-no-es-capítulo, porque ni siquiera lleva número) es cortito y solo tiene un objetivo: que termines de leerlo sabiendo qué es el *Customer Lifetime Value*, cómo se calcula (a grandes rasgos) y por qué la fórmula que vamos a usar tiene la pinta que tiene.

Si ya conoces la fórmula básica del CLV, puedes saltarte esta introducción e ir directamente al capítulo 1.⁴ No te perderás nada que no vaya a aparecer (con mucho más detalle) en la Parte II del libro.

Empecemos por algo sencillo

Imagina una clienta de tu negocio (la llamaré Marta) que acaba de comprarte por primera vez. Por experiencia, sabes que las personas con un perfil como el de Marta suelen dejarte un margen neto cercano a los 50 euros al año. También sabes que es razonable esperar que la relación dure unos cuatro años antes de que Marta se vaya a la competencia, se mude al extranjero o pierda el interés en lo que vendes.

¿Cuánto vale Marta para tu empresa?

La respuesta más inmediata, y también la más razonable como punto de partida, es esta: si Marta te deja 50 euros limpios al año durante cuatro años, su valor es de 200 euros. Pues bien, **eso es el CLV en su versión**

⁴Si esa frase también te ha recordado a “*Elige tu propia aventura*”, tienes más años que un bosque.

más básica, casi burda: el valor económico que esperas obtener de un cliente a lo largo de toda la duración de su relación contigo⁵.

Esa cuenta, los 200 euros, es entendible y sirve perfectamente para tener una primera intuición. El problema es que, en cuanto rascas un poco, te das cuenta de que solo funciona en un universo paralelo en el que (a) todos tus clientes se comportan igual de bien, (b) los que se van avisan con tiempo, y (c) un euro mañana vale exactamente lo mismo que un euro hoy. Como ninguna de esas tres cosas es cierta en el mundo real, toca refinar el cálculo.

Pero los clientes no son tan obedientes

El primer problema es que Marta no sabe que, en tu hoja de cálculo, está prevista para quedarse cuatro años más. Marta puede irse al cabo de uno, de tres o de seis. Y, de hecho, lo que verías si miraras tu base de clientes a vista de pájaro es que no todos se quedan el mismo tiempo: algunos se dan de baja al primer mes, otros aguantan una década, y la mayoría se distribuye entre esos dos extremos. Esos cuatro años que hemos considerado son, seguramente, una media, pero la media es, probablemente, de los cálculos más engañosos que podemos hacer en marketing.

Por eso, no podemos asumir que Marta seguirá siendo clienta nuestra el año que viene como si fuera un hecho. **Tenemos que ponderar el beneficio esperado en cada periodo por la probabilidad de que el cliente siga ahí.**

Supón que las probabilidades de que Marta siga contigo son del 90 % al cabo de un año, del 80 % al cabo de dos, del 70 % al cabo de tres y del 60 % al cabo de cuatro. En ese caso, su contribución estimada por año ya no es 50 euros sin más, sino 50 euros multiplicados por la probabilidad

⁵La traducción literal de *Customer Lifetime Value* sería algo así como “el valor del cliente durante toda su vida”, pero el *lifetime* del nombre no se refiere a la vida biológica de tu cliente, sino a la duración de su relación comercial contigo. Salvo, por supuesto, que tu negocio sean los seguros de decesos: ahí sí que se aplica el término en toda su plenitud.

correspondiente: 45 euros el primer año, 40 el segundo, 35 el tercero y 30 el cuarto. A cuatro años, la suma se queda en 150 euros, no 200.

Ya hemos perdido 50 euros por el camino, pero hemos ganado realismo, que en estas cosas vale más.

Y los euros tampoco son lo que parecen

El segundo problema es más sutil, pero igual de importante: **un euro hoy no vale lo mismo que un euro dentro de tres años**. Esto, que le sonaría a brujería a la mayoría de tus amigos, es la cosa más natural del mundo para tu director financiero. La razón es sencilla: si ese euro lo tuvieras hoy, podrías invertirlo, dejarlo en un depósito o, sencillamente, gastártelo hoy en algo que disfrutes hoy en lugar de dentro de tres años. Por eso, los euros futuros valen un poquito menos que los presentes. A esa “rebaja” la llamamos *tasa de descuento*.

Si aplicamos, por ejemplo, una tasa de descuento del 10 % anual a los flujos de caja de Marta, los 30 euros del cuarto año dejan de valer 30 euros y pasan a valer unos 20,5 euros expresados en euros de hoy. Y así con el resto de los años. La cuenta total se queda ya en algo más cercano a 124 euros.

Hemos pasado de 200 a 124 euros. La diferencia (que no es pequeña) es lo que separa una estimación ingenua del CLV de una estimación que tiene en cuenta la realidad operativa y financiera de tu negocio.⁶

La fórmula que vamos a usar

El Customer Lifetime Value es la herramienta más potente para tomar decisiones acertadas en las áreas de marketing y ventas de cualquier organización, sea cual sea su tamaño o sector de actividad.

⁶A ver, cuidado: este cálculo que hemos hecho sigue siendo MUY simple. No deja de ser un ejemplo ilustrativo para ir calentando motores. Ya habrá tiempo (y páginas) para complicarlo.

La potencia del CLV proviene, principalmente, de que se construye sobre la base de otras magnitudes básicas de la función comercial de la organización, como los ingresos o los márgenes operativos. Por tanto, en un CLV bien calculado se refleja el impacto de multitud de decisiones, buenas o malas, y eso nos sirve para identificar pronto oportunidades y problemas.

Según la definición más habitual, **el CLV es el valor actual de los flujos de caja futuros producidos por un cliente.**⁷ Si reescribimos con notación matemática lo que hemos ido construyendo hasta ahora, lo que obtenemos es la fórmula principal que usaré a lo largo del libro:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{(M_t) \cdot P(Ch)_t}{(1 + d)^t}$$

Donde

- M_t es el margen de contribución obtenido de ese cliente en el momento t ,
- $P(Ch)_t$ es la probabilidad de que ese cliente siga estando activo en el momento t (que, dicho de otro modo, es uno menos la probabilidad de baja, también conocida como probabilidad de *churn*),
- d es la tasa de descuento,
- y T es el horizonte temporal que estamos considerando.

Así que, dicho de otra forma, **el CLV recoge la suma de todo el margen que esperamos obtener de un cliente, ponderada por la probabilidad de que siga siéndolo en cada momento del futuro y actualizada según el coste del dinero en el plazo considerado**⁸.

⁷ Idealmente, serán flujos de caja positivos, pero hemos de dejar la puerta abierta a que, en ocasiones, los flujos de caja futuros generados por el cliente sean negativos.

⁸ Quizá te sorprenda no encontrar el coste de adquisición de clientes (CAC) en esta fórmula. Es muy habitual encontrar fórmulas de cálculo del CLV en las que se incluye el CAC, restándolo del beneficio neto. De los muchos pecados que se pueden cometer al calcular el CLV, este no es de los más graves, en mi opinión. Sin embargo, prefiero no hacerlo porque creo que, en general, tiene más ventajas que incluirlo. Trato esta cuestión con todo detalle en el capítulo 4.

Esta fórmula tiene varias virtudes que iremos descubriendo: es razonablemente sencilla de entender, recoge los tres elementos críticos (margen, retención y descuento) y se conecta directamente con magnitudes que tu CFO ya tiene en la cabeza. Tiene también, por supuesto, sus variantes, sus zonas grises y sus limitaciones, y a ellas dedicaremos buena parte del libro.

Lo que viene a continuación

A partir de aquí, los capítulos 1 y 2 se ocupan del **porqué**: por qué te interesa el CLV (capítulo 1, que es la única palanca que te permite hablar el idioma del valor en una organización que, hoy por hoy, no escucha al área de marketing como debería) y por qué es el cimiento sobre el que se construye una *customer centricity* de verdad y no de PowerPoint (capítulo 2).

Después, el capítulo 3 entra a discutir lo que el CLV **es y no es**: por qué tratarlo como un *forecast* (y no como una métrica al uso) cambia todo lo que viene después. Y la Parte II del libro vuelve a esta fórmula con lupa, componente a componente, para que aprendas a calcularla bien y, sobre todo, a defender por qué la calculas como la calculas.

One more thing: aclaremos el lío de las siglas

Solo una cosa más antes de continuar: durante todo el libro, la única sigla que usaré para abreviar *Customer Lifetime Value* será CLV. Sin embargo, es posible que encuentres otras siglas en otros sitios: LTV, CLTV, LTCV y otras combinaciones de letras aún más creativas. No le des demasiadas vueltas: **son lo mismo**. Hay quienes prefieren una y quienes prefieren otras. Sin ir más lejos, yo usaba LTV hasta hace no mucho.

Cuando hables con otra persona sobre CLV, la clave para evitar confusiones está en definir muy bien el método de cálculo elegido y las asunciones utilizadas. Si no haces eso, no importa cómo lo llares ni qué siglas uses, porque no os vais a entender.



Recursos online

En la página de recursos del libro, https://www.manueldelgado.com/clv_recursos/, encontrarás el caso práctico completo que desarrolla el ejemplo de los capítulos 5 a 8, el Excel del capítulo 4 y otros materiales que quizá añada en el futuro.

Parte I.

Por qué debería interesarte el CLV

1. Marketing come en la mesa de los niños

1.1. El idioma en el que habla marketing

Como acabas de ver en la Introducción, el CLV se construye sobre los cimientos de magnitudes básicas del negocio: el margen de beneficio, la probabilidad de retención de tus clientes y la tasa de descuento que aplica tu organización. Cuando esos elementos están bien calculados y medidos, reflejan prácticamente todas las dimensiones relevantes de la actividad de las áreas de marketing y ventas.

Ningún otro número que veas pintado en un *dashboard* reflejará de manera más efectiva lo que va bien y lo que no en la relación con tus clientes.

Sin embargo, la gran riqueza informativa del CLV no es el motivo fundamental por el que todas las áreas de marketing deberían añadirlo a su caja de herramientas.

El motivo principal por el que marketing debería abrazar el CLV es **para evitar caer todavía más en la irrelevancia**.

¿No sabes de qué hablo? Sigue leyendo.

1.2. Marketing no come en la mesa de los adultos

En 2023, un estudio de McKinsey¹ encontró que un 40 % de las empresas de la lista Fortune 500 no tenían a nadie del área de marketing en el comité ejecutivo. Dicho de otro modo, en casi la mitad de las principales empresas

¹<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-power-of-partnership-how-the-ceo-cmo-relationship-can-drive-outsize-growth#/>

1. Marketing come en la mesa de los niños

de EEUU (y, con ello, del mundo), **a las personas de marketing no las dejan sentarse a comer en la mesa de los adultos.**

También, los de McKinsey midieron en 2023 que **solo un 4 %** de los y las CEO del Fortune 250 habían sido *Chief Marketing Officers* (CMO) en el pasado, **comparado con el 70 % que venían de la parte financiera.**

Aún puede ser peor: en el Reino Unido, en 2024, en las empresas incluidas en el índice bursátil FTSE 100, **ni uno solo de sus CEO venía del área de marketing**, según un estudio de Raconteur².

Y esto, ¿por qué es así? Pues, mira, una pista sacada del informe “*The CEO of the Future: Does Marketing Hold the Key?*”³ de la consultora SpencerStuart (la negrita es mía):

“Marketers simply aren’t well placed or suited to become a chief executive. At least that’s the perception.

Yes, they occupy a central role in an organisation, juggling an eclectic and wide range of challenges and responsibilities, but all too often **their perceived lack of P&L and operational experience** means that they are not viewed to be compelling candidates for the CEO role.”

Quédate con esa parte que he destacado: “*su percibida falta de experiencia operacional y con la cuenta de pérdidas y ganancias*”. Si eres de marketing, así te ven los que mandan.

Así que ya va siendo hora de que los y las CMO dejen de reportar descargas de *apps*, tasas de clicks, conversiones, campañas exitosas o número de *leads* generados. **El verdadero y único idioma de los negocios es el de la creación de valor y el valor se mide en dinero.** En dinero que entra, preferiblemente.

Un departamento de marketing que solo habla de dinero para pedir más presupuesto o para hablar del coste de adquisición se posiciona, inconscientemente, en el terreno del gasto, no en el de los ingresos, no en el del valor.

²<https://www.raconteur.net/ceo-index/ftse-100-ceos-in-numbers-2024>

³<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-ceo-of-the-future-does-marketing-hold-the-key>

Por todo eso, para cualquiera que aspire a tener una carrera exitosa en marketing es prioritario demostrar su capacidad para generar valor para la organización. El CLV es, con diferencia, el camino más eficaz para conseguirlo.

Imagina que, la próxima vez que pidas presupuesto para marketing, no lo justificas con el número de *leads* adicionales que esperas captar sino con los millones de euros en los que aumentará el CLV de tu empresa. **Ese es el idioma de tu CEO y de tu CFO. Debes hablarlo para que te tomen en serio.**

1.3. El círculo vicioso (y cómo romperlo)

Imagina la siguiente escena, que probablemente no te resulte del todo ajena. La CMO de una empresa de gran consumo presenta los resultados del trimestre ante el comité ejecutivo. Ha preparado bien su material: el *brand awareness* sube tres puntos, el volumen de *leads* cualificados ha crecido un 18 %, las campañas de la última activación han batido el *benchmark* de la categoría. Cuando termina, el CFO levanta la mano y pregunta: “Todo eso suena bien, ¿pero cuánto margen adicional se ha generado? ¿Qué retorno en euros ha tenido la inversión del trimestre?”. Ella no tiene la cifra calculada en esos términos. Improvisa una respuesta razonable sobre embudos, ratios de conversión y *brand equity* de largo plazo. El CFO asiente sin entusiasmo. Tres semanas después, en la revisión de presupuestos, la propuesta de marketing se recorta un 12 % antes de llegar siquiera a la discusión.

Ese recorte no es el final de la historia. Es el principio de la siguiente vuelta. Con menos presupuesto, nuestra CMO va a defender lo poco que le queda con las métricas que mejor sabe defender (las suyas, las de marketing), porque las otras no las domina. Va a contratar una agencia que también habla en *brand awareness*, *leads* y *engagement*, porque es el idioma común del gremio. Va a invertir parte del presupuesto de formación de su equipo en un curso sobre IA generativa aplicada a contenido, no en uno de finanzas para no financieros. Y la próxima vez que entre al comité (si entra), va a presentar otra vez los mismos KPI, un poco mejor pintados, con la esperanza de que esta vez sí cuelen.

1. Marketing come en la mesa de los niños

El círculo se cierra así: cuanto menos hablas el idioma del valor, menos te invitan a las salas donde se decide sobre valor; cuanto menos pisas esas salas, menos sabes qué se considera relevante ahí dentro; cuanto menos lo sabes, peor lo hablas. Y vuelta a empezar, una espiral cada vez más estrecha.

Lo más incómodo del círculo es que no se sostiene sobre una sola mala decisión, sino sobre una secuencia de decisiones aparentemente razonables. ¿Qué KPI pones en la portada del *dashboard* mensual? El que mejor sabes medir. ¿Qué le pides a tu agencia que te reporte? Lo que ella sabe medir. ¿Qué premios del sector te interesa ganar? Los que valoran piezas creativas, no aumentos de margen. ¿Qué máster pagas a esa junior con *high potential* que entró el año pasado? Uno de marketing digital, no uno de finanzas para no financieros. ¿Qué número eliges destacar en la *all hands* de la empresa? El que te hace quedar mejor a ti, no el que mejor le sirve al negocio.

Cada una de esas decisiones, tomada por separado, es defendible⁴. Tomadas todas juntas, son los ladrillos del muro que te separa de la mesa donde comen los adultos.

La buena noticia es que romper el círculo no requiere que te conviertas en financiero ni en analista de negocio. Se ha escrito mucho últimamente sobre la conveniencia de que los y las responsables de marketing aprendan a leer una cuenta de pérdidas y ganancias, entiendan el *capital allocation* y dominen el WACC. No te lo voy a desaconsejar. Pero no es lo que en este libro te propongo.

El CLV no te convierte, automáticamente, en profesional de las finanzas. Te permite seguir haciendo marketing a la vez que te da la moneda con la que se cobra la entrada a la C-Suite.

Esa es la diferencia. No tienes que ir a la reunión a hablar de coste de capital ni de *return on invested capital*. Vas a hablar de tus clientes: de la calidad de la cartera que tienes, del valor que traen los que llegan y del

⁴De hecho, casi cualquier persona del ecosistema de marketing tomaría esas decisiones exactamente igual: las agencias, las consultoras, los gurús de LinkedIn, los planes de estudio de las escuelas de negocios. El círculo vicioso de marketing es uno de esos sistemas en los que el incentivo individual de cada actor empuja en la misma dirección que el del resto, así que todos juntos refuerzan el problema sin darse ni cuenta.

valor que se llevan los que se van, de por qué has decidido concentrarte en estos y no en aquellos. Pero lo cuentas en euros (euros de margen futuro descontado, atribuibles a decisiones concretas tuyas). Esa traducción es la única que te abre la puerta.

1.4. Lo que viene a continuación

Hasta aquí, el porqué. Si me has seguido hasta este punto, deberías estar más o menos convencido de que el CLV es la herramienta que te interesa empezar a dominar, aunque todavía no sepas exactamente qué es ni cómo se calcula. Que no cunda el pánico: llegaremos a eso. Pero primero quiero llevarte por un rodeo aparente que, en realidad, es el camino más corto hacia el resto del libro.

Antes de entrar en la mecánica del CLV (qué es, de dónde sale, cómo se construye), conviene desmontar una palabra que casi todo el mundo en marketing usa con tanta ligereza como falta de definición: *customer-centric*. Porque si tu empresa lleva años autodenominándose así (porque a ninguna empresa le gusta decir que **no** es *customer-centric*), antes de añadir el CLV a tu caja de herramientas tienes que aclarar qué entiendes por “poner al cliente en el centro”. Y comprobar si esa definición cambia algo real en cómo asignas tu dinero y tu atención o si solo es un eslogan que repetís en las presentaciones internas.

Eso es lo que toca en el siguiente capítulo.

CLV

CUSTOMER LIFETIME VALUE

Y hasta aquí, la muestra.

Si has llegado hasta aquí, una de dos: o te ha picado la curiosidad, o eres de quienes leen los libros hasta la última página. En ambos casos, gracias.

Esto era solo el aperitivo. El libro completo te lleva del «¿qué es esto del CLV?» a calcularlo, interpretarlo y convertirlo en decisiones que se notan en la cuenta de resultados. Sin humo y sin atajos.

¿Seguimos? Tienes el libro completo, en tapa blanda y Kindle, aquí:

CONSIGUE EL LIBRO COMPLETO

www.manueldelgado.com/libro-clv

Nos vemos dentro. Manuel

