

LA IMPORTANCIA DE EXPLOTAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES Y EL MODELO DEL “LIFETIME VALUE”

Álvaro Gómez Vieites

agomezvieites@gmail.com

Profesor de la Escuela de Negocios Caixanova

RESUMEN DE LA PONENCIA

En la Sociedad de la Información y el Conocimiento, la clave del éxito en muchos mercados pasa por hacer llegar la oferta personalizada y adaptada a cada cliente en el momento adecuado.

Para ello, la explotación proactiva e inteligente de los datos e información acumulada sobre los clientes se ha convertido en uno de los instrumentos más importantes para poder sobrevivir en unos mercados cada vez más competitivos y exigentes para las empresas participantes.

Por este motivo, en esta ponencia se analizarán las siguientes cuestiones relacionadas con la explotación de la información de los clientes de una empresa: cómo extraer información sobre los clientes de los datos acumulados por la propia empresa en sus actividades comerciales básicas; cómo puede una empresa identificar a sus mejores clientes y potenciales clientes, acceder a estos clientes utilizando los canales y las vías de contacto más adecuados, comunicarse con ellos de una forma que resulte efectiva y rentable para la empresa, midiendo y analizando los resultados alcanzados como fruto de esta relación

Se presenta, asimismo, el modelo del “*lifetime value*”, como clave para determinar el valor a largo plazo de la relación que mantiene la empresa con cada uno de sus clientes.

1. EL VALOR DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES

En la Sociedad de la Información y el Conocimiento la valoración de las empresas en los mercados bursátiles no depende en gran medida de sus activos físicos ni de sus ventas actuales, sino del potencial de crecimiento y de generación de ventas en el futuro, siendo uno de los principales indicadores de este potencial la base de clientes (y potenciales clientes), así como el conocimiento que la empresa posee de éstos y del mercado.

En este nuevo escenario de la Sociedad de la Información y de la Economía Digital, la información sobre el mercado y sobre los clientes se convierte en el recurso más importante de una organización, hasta el punto de que podríamos llegar a afirmar que el futuro de una empresa no depende del número actual de sus transacciones, sino de la información que la empresa pueda extraer de las transacciones para conocer mejor a sus clientes y ofrecerles un mejor servicio, anticipándose a sus necesidades futuras.

En definitiva, la clave del éxito en muchos mercados pasa por hacer llegar la oferta personalizada y adaptada a cada cliente en el momento adecuado.

Parte de la información sobre los clientes se puede extraer de los datos acumulados por la propia empresa en sus actividades comerciales básicas: venta de los productos, reclamaciones, servicios posventa... Otros datos llegan a la empresa y no entran en el Sistema de Información: datos de las visitas realizadas por los comerciales, consultas de los propios clientes, etc. Se trataría, por lo tanto, de obtener una visión de “360 grados” de cada uno de los clientes de la empresa.

En definitiva, para poder mejorar el servicio y la atención a los clientes, anticipándose en

la medida de lo posible a sus necesidades futuras, las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes, respondiendo a preguntas del tipo:

- ¿Quién nos compra?
- ¿Por qué nos compra a nosotros?
- ¿Con cuánta frecuencia lo hace?
- ¿Qué es lo que busca cuando nos compra?
- ¿Y qué necesita realmente?
- ¿Podemos llegar a conocer e, incluso, a predecir su comportamiento?...

Asimismo, las empresas deben obtener información sobre las tendencias de los mercados y sobre los movimientos de sus competidores.

Tal y como sugieren Don Peppers y Martha Rogers (1993), la empresa debería tratar de identificar y conocer quiénes son sus clientes actuales, clasificarlos en grupos o categorías en función del valor que representan para la organización, interactuar con dichos grupos de clientes para profundizar en el conocimiento de sus necesidades, intereses y expectativas, tratando de sacar todo el partido de este conocimiento para poder personalizar los productos y servicios ofrecidos, así como para mejorar otros aspectos de la relación.

Por su parte, Stan Rapp y Check Martin, autores del libro *Max-e-Marketing*, insisten en su obra en la importancia de que una empresa pueda identificar a sus mejores clientes y potenciales clientes, acceder a estos clientes utilizando los canales y las vías de contacto más adecuados, comunicarse con ellos de una forma que resulte efectiva y rentable para la empresa, midiendo y analizando los resultados alcanzados como fruto de esta relación.

2. LA EMPRESA COMO UN “PROCESADOR DE INFORMACIÓN”

La interacción con los clientes puede tener lugar a través de múltiples medios (en persona, a través de teléfono, correo ordinario, Web, correo electrónico, fax, etc.) y en distintos momentos de la relación comercial (consultas pre-venta, configuración del pedido, servicios post-venta, gestión de quejas y reclamaciones, etc.).

En todo momento, la organización debería tratar de minimizar cualquier tipo de inconveniente que se pudiera ocasionar al cliente en cada una de estas interacciones, llegando siempre a una situación que pueda beneficiar al cliente y en la que, al mismo tiempo, la organi-

zación pueda obtener mayor información sobre su comportamiento y sobre sus necesidades e intereses particulares.

De acuerdo con este planteamiento, deberíamos considerar a la empresa como un “procesador de información”, que tiene la posibilidad de capturar y procesar todos los datos asociados a cada una de sus interacciones con sus clientes, no sólo de los pedidos y de las ventas, sino también de las llamadas, visitas comerciales, reclamaciones y todo tipo de incidencias que constituyen los “momentos de la verdad”.

Estos “momentos de la verdad” son aquellas situaciones en las que el cliente entra en contacto con la organización a través de múltiples canales (en persona, teléfono, fax, correo ordinario, e-mail, página Web, etc.), para facilitar datos sobre sus necesidades, sobre lo que espera de la relación con la empresa y sobre cuáles son los problemas que han surgido en esa relación.

De hecho, autores como Ian Gordon (1998) afirman que “la posición competitiva de una empresa y su rentabilidad se encuentran directamente relacionadas con el volumen de datos acumulados que mantiene de todos sus clientes, en relación con el mantenido por sus competidores”.

El desarrollo de una completa Base de Datos de Clientes se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer mejor a cada uno de los clientes de una empresa, registrando para ello los siguientes tipos de datos:

- Datos sociodemográficos: ¿Quiénes son mis clientes?
- Respuestas a las actividades de marketing de la empresa: ¿Qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué compran?
- Historial de compras: ¿Qué han comprado?

Tradicionalmente las empresas trataban de conseguir estos datos mediante estudios de mercado. Sin embargo, hoy en día los medios digitales interactivos como Internet pueden facilitar estos datos directamente y en tiempo real.

3. EL CONCEPTO DE “LIFETIME VALUE”

La empresa no puede disponer de infinitos recursos, por lo que será fundamental conocer cuáles son los clientes más importantes para el negocio, es decir, aquellos que pueden generar más rentabilidad a largo plazo, durante su ciclo

de vida como cliente, con el objetivo de concentrar en ellos sus esfuerzos comerciales y de explotación de la relación.

De este modo, conociendo el valor potencial de cada cliente o grupo de clientes es posible seleccionar el tipo de interacción más indicada en cada caso, teniendo en cuenta que el coste de cada tipo de interacción dependerá del canal elegido.

En este sentido, podemos definir el “*lifetime value*” como el valor de la vida de un cliente en el contexto de su relación a largo plazo con una empresa.

A partir de los datos registrados en su Base de Datos de Clientes, la empresa debe llevar a cabo un análisis de la rentabilidad de cada cliente y de su potencial de compras. Se trataría de determinar el *lifetime value* de cada cliente, de medir el valor de la relación con cada uno de los clientes a largo plazo, es decir, el valor extraído durante toda la relación con el cliente.

Para autores como Patricia Seybold (2001), “conocer hoy en día el *lifetime value* de la base actual de clientes no es un ejercicio de Marketing esotérico, sino que se trata de una herramienta fundamental para la gestión”.

Este planteamiento nos obliga a cambiar la forma de entender la relación de la empresa con cada cliente: no se trata de maximizar el beneficio de cada operación considerada de forma aislada, sino del conjunto de la relación con ese cliente, procurando además prolongar esta relación a partir de un servicio personalizado que comprenda y trate de anticiparse a las necesidades específicas de cada cliente.

La empresa, por lo tanto, debería centrar sus esfuerzos en los clientes más rentables y con un mayor potencial de compras, desde la perspectiva del *lifetime value* e, incluso, descartar aquellos que no resulten rentables a largo plazo para la organización.

Autores como Jay Curry y Adam Curry (2000) han insistido en la importancia de diferenciar los clientes de una empresa, tratando de identificar aquellos que son más rentables o que aporten un mayor valor a la relación (debido a su influencia en otros clientes, por ejemplo), para dedicar más recursos al fortalecimiento de la relación con estos clientes.

Una clasificación adecuada de los clientes permitiría llevar a cabo una asignación más racional y eficiente del presupuesto de Marketing de la empresa. Asimismo, la empresa debería conocer cuál es el impacto en su cuenta de

resultados (actual y futura) de la pérdida de determinados tipos de clientes y detectar esta situación para tratar de corregirla a tiempo.

Patricia Seybold va más allá al afirmar que las empresas deberían informar a sus accionistas e inversores no sólo de sus resultados económicos y de su situación financiera, a través de indicadores como la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera o el nivel de endeudamiento, sino que también deberían dar a conocer sus resultados a nivel de retención de clientes, rentabilidad obtenida por cliente o evolución de su cartera de clientes año a año.

En varios libros recientes en la disciplina del Marketing se han propuesto distintos métodos para el cálculo del *lifetime value* del cliente medio. Una de las explicaciones más completas la podemos encontrar en el libro *The Complete Database Marketer* (1996) de Arthur Hughes. Hughes define el *lifetime value* del cliente medio como el valor actual neto de los beneficios (o pérdidas) obtenidos en promedio cada año durante la relación mantenida por la empresa con dicho cliente.

Los pasos que propone Hughes para llevar a cabo este cálculo serían los seis que se presentan a continuación:

1. Determinar la tasa de retención de clientes de la empresa.
2. Estimar los gastos totales de la empresa relacionados con un cliente medio, así como los ingresos que éste puede proporcionar.
3. Calcular los márgenes brutos del cliente medio para cada año.
4. Calcular el valor actual neto de los márgenes brutos obtenidos en el paso anterior.
5. Determinar el *lifetime value* del cliente medio de la empresa para el año en curso.
6. Realizar una estimación del *lifetime value* del cliente medio en los años sucesivos.

Otros autores como Robert Blattberg (en su libro *Customer Equity*) o Roland Rust (en su libro *Driving Customer Equity*) utilizan el concepto de *Customer Equity*, que podríamos traducir por “Valor de la Cartera de Clientes”, para referirse al valor a largo plazo de toda la cartera de clientes de una empresa, teniendo en cuenta los ingresos que generan y el conjunto de los gastos comerciales en que tiene que incurrir la

organización para ofrecer sus productos y servicios y mantener la relación con sus clientes. En este sentido, el *Customer Equity* se podría calcular como el agregado del *lifetime value* de cada uno de los clientes de la empresa.

Podemos encontrar algunos ejemplos de cómo se podría obtener el *Customer Equity* de una empresa tipo en la página Web www.customerequity.com/ce_in_depth/ce_calculations.html, siguiendo la metodología propuesta por Blattberg. Otro autor, Rust (2000), también ha propuesto una metodología de cálculo similar para la obtención del *Customer Equity*.

Para estos autores, los beneficios provienen de los clientes y no de las marcas o de los productos, por lo que resulta de vital importancia analizar quiénes son los clientes más rentables o que aportan un mayor valor en su relación con la empresa a largo plazo. Robert Blattberg, Gary Getz y Jacquelyn Thomas destacan en su libro *Customer Equity* la importancia de retener sólo a los clientes más rentables y valiosos, ya que una estrategia de retención del 100 % de los clientes podrían resultar contraproducente para muchas empresas.

4. EL SOPORTE DE LAS TICS PARA ANALIZAR LOS DATOS DE LOS CLIENTES

La evolución histórica de las Tecnologías de la Información en estas últimas décadas finalmente ha propiciado la aparición de las herramientas de Datawarehousing y Datamining, que constituyen el pilar fundamental de las soluciones de “*Business Intelligence*” (Inteligencia de Negocio), centradas en la explotación de la información sobre los clientes.

4.1. DATAWAREHOUSING

El desarrollo de la tecnología de Datawarehousing a partir de los años noventa hace posible la recopilación y gestión de grandes volúmenes de datos, mientras que otras tecnologías como SAN (Storage Area Networks) permiten el almacenamiento distribuido en red de gran capacidad (cientos de Terabytes).

Por su parte, el análisis de datos es facilitado por tecnologías OLAP y herramientas de Datamining. Las interfaces visuales basadas en un entorno de ventanas permiten desarrollar un software de consulta amigable e intuitivo, asequible a usuarios con muy poco conocimientos de informática (como suele ocurrir con frecuencia entre los miembros de la Alta Dirección).

Los Sistemas de Datawarehousing constan de tres elementos principales:

- Recopilación y gestión de grandes volúmenes de datos: Tecnología de Datawarehousing.
- Análisis de los datos: Tecnología OLAP y herramientas de Datamining.
- Software de consulta amigable e intuitivo, asequible al usuario final.

Podemos considerar que un Datawarehouse es un gran almacén de datos, en el que se integran datos procedentes de varias fuentes: datos de los sistemas transaccionales de la empresa, que se encuentran diseminados por distintos departamentos (Administración, Marketing, Producción, etc.), datos de sistemas heredados internos (“mainframes”) y datos procedentes de fuentes externas.

Todos estos datos son no volátiles, es decir, no se van a modificar, son de “sólo lectura”. Además, sólo se refieren a un determinado momento de tiempo, ya que no se van a actualizar una vez hayan sido cargados en el Datawarehouse. Por este motivo, los datos de un Datawarehouse siempre incorporan la referencia temporal: día, mes, trimestre, año, etc.

Además, un Datawarehouse debe disponer de una gran capacidad de almacenamiento, de varias decenas de Gigabytes, llegando incluso a alcanzar los Terabytes en las grandes empresas, ya que los datos pertenecen a largos períodos de tiempo, correspondientes a varios ejercicios económicos de la empresa.

En el Datawarehouse se pueden almacenar datos con distintos niveles de detalle, aunque con ello se introduzcan redundancias en el sistema. Así, un alto nivel de detalle (baja granularidad) permitiría responder a cualquier tipo de consulta planteada al sistema (pedidos de un cliente en una determinada fecha, por ejemplo), mientras que un bajo nivel de detalle (es decir, datos agregados, con una alta granularidad) exige trabajar con un menor volumen de datos, con lo que se ofrece una respuesta mucho más rápida a determinadas consultas que manejen datos agregados. De este modo, se pueden estructurar los datos en múltiples niveles de detalle dentro del Datawarehouse.

Por otra parte, se emplea el concepto de “metadatos” para hacer referencia a la información que se guarda en el sistema sobre los propios datos, entre la que podemos incluir el catálogo y descripción de los datos (estructuras de datos manejadas por el sistema y que constitu-

yen el modelo de datos); procedencia (tablas y campos fuentes y cuáles son sus valores clave); fecha de carga en el Datawarehouse; transformaciones que han experimentado; periodicidad de su actualización; etc.

Las técnicas de Análisis Multidimensional OLAP (On Line Analytical Processing) emplean un Modelo Multidimensional, constituido por tres componentes:

- Dimensiones: grupos conceptuales que permiten analizar o consolidar los datos, por ejemplo, productos, clientes, zonas geográficas, escala temporal, etc.
- Medidas o indicadores: valores numéricos que se guardan en la base de datos, por ejemplo, facturación, unidades vendidas, número de pedidos, etc.
- Jerarquías de dimensiones: distintos niveles de agregación dentro de una dimensión.

4.2. DATAMINING

Las herramientas de Datamining, término que podríamos traducir por ‘Minería de Datos’, constituyen métodos avanzados para explorar y modelizar relaciones en grandes volúmenes de datos y obtener información que se encuentra implícita: patrones de comportamiento de los clientes, asociaciones de productos, relación entre variables como el precio de un producto y su nivel de consumo, etc.

Algunos autores se refieren a este conjunto de técnicas con el nombre de “*Knowledge Discovery in Databases*” (KDD), que podríamos traducir por “Descubrimiento de Conocimiento en Bases de Datos”.

Shaw (2001) define Datamining como “el proceso de búsqueda y análisis de datos para revelar información oculta y potencialmente valiosa para la organización”. Este autor señala tres ámbitos principales de aplicación de las herramientas de Datamining para el descubrimiento de información contenida en bases de datos de Marketing: generación de perfiles de clientes, análisis de desviaciones y análisis de tendencias.

Entre los distintos tipos de herramientas utilizados en los paquetes de Datamining, podemos distinguir tres grandes grupos:

1. Herramientas Estadísticas

- Cálculo de distintos parámetros estadísticos: medias, varianzas, correlaciones, etc.

- Técnicas bayesianas.
- Tests de hipótesis.
- Técnicas de regresión lineal.
- Análisis multivariante.
- Análisis cluster: agrupación de datos para poder llevar a cabo la segmentación de clientes, basada en la medición del nivel de similitud de los datos para poder agrupar aquéllos que cuentan con las mismas características.

2. Técnicas de Inteligencia Artificial

- Algoritmos genéticos.
- Redes neuronales.

Tanto las redes neuronales como los algoritmos genéticos se han utilizado para desarrollar algoritmos de clasificación, que permiten asignar los elementos de un grupo de estudio a distintas clases predeterminadas, que pueden representar perfiles de clientes basados en sus características sociodemográficas o de comportamiento.

3. Herramientas Simbólicas

- Árboles de decisión, empleados en los algoritmos de clasificación de clientes.
- Reglas de asociación, que permiten establecer conexiones entre uno o más eventos, evaluando la correlación entre distintos tipos de información. Un ejemplo de regla de asociación podría ser similar a la siguiente: “el 30 % de los compradores de un DVD también poseen un reproductor de música MP3”.
- Identificación de patrones secuenciales, extensión de la técnica de reglas de asociación que permite evaluar la ocurrencia de determinados eventos en una secuencia temporal. Un ejemplo de un patrón secuencial se podría formular de la siguiente forma: “el 50 % de los nuevos clientes de telefonía móvil de tercera generación van a gastar más de 60 euros en servicios multimedia en los siguientes dos meses a la compra de su teléfono”.

4.3. APLICACIONES DE CRM

Por último, también podemos destacar el importante papel desempeñado hoy en día por las aplicaciones de CRM (*Customer Relationship Management*), herramientas que facilitan una gestión integral de las relaciones con los clientes. Para ello, permiten realizar un seguimiento personalizado de cada cliente, analizan-

do su comportamiento y su rentabilidad para la empresa.

Según la Asociación española de Marketing Relacional (AeMR), se puede definir CRM como el “conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”.

Las aplicaciones de CRM permiten registrar los datos recabados en todos los posibles contactos de cada cliente con la organización:

- Contactos preventa.
- Gestiones asociadas a una venta.
- Servicios posventa.

Asimismo las aplicaciones de CRM también pueden facilitar las siguientes tareas dentro de la empresa:

- Planificación, ejecución y seguimiento de las acciones que resultan de los contactos: acuses de recibo, envíos de documentos, seguimientos de ofertas, etc.
- Gestión de campañas comerciales y publicitarias: definición de objetivos, selección del público al que se dirige, lanzamiento de la campaña, análisis de los resultados, etc.
- Gestión de documentos (contratos, reclamaciones, etc.).
- Gestión de tareas y del flujo de trabajo (*workflow*).

De esta forma, se puede disponer de información unificada y completa de cada uno de los clientes: los productos y servicios que ha contratado, las campañas y promociones a las que ha respondido, las agendas del servicio posventa, etc., con un tratamiento homogéneo multicanal (contactos en persona, por teléfono, por fax, por correo, a través del Web, por e-mail...).

Estas herramientas permiten generar estadísticas completas sobre los niveles de calidad del servicio posventa, los resultados de las campañas promocionales, el comportamiento de los clientes, etc.

Actualmente en el mercado se encuentran disponibles aplicaciones CRM de empresas especializadas como Siebel, salesforce.com, e.piphany, SAP CRM, Abalon o Coheris.

5. PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL CÁLCULO DEL *LIFETIME VALUE*

Debemos recordar que el “*lifetime value*” es el valor de la vida de un cliente en el contexto de su relación a largo plazo con una empresa. Para la obtención del *lifetime value* se han de tener en cuenta los ingresos totales obtenidos de un determinado cliente, así como los gastos en los que incurre la empresa para captar al cliente y mantener la relación.

De este modo, se podría calcular el *lifetime value* a partir de los siguientes indicadores:

- ❖ Ingresos obtenidos en el transcurso de toda la relación con el cliente, que se podrían estimar a partir de las siguientes variables:
 - Importe medio de las ventas (pedido medio).
 - Frecuencia de las operaciones de venta.
 - “Recencia”: tiempo transcurrido desde la última transacción.
- ❖ Categoría de productos que consume (unos productos pueden ser más importantes que otros para la estrategia de la empresa) y posibles ventas cruzadas (el consumo de unos productos induce la compra de otros).
- ❖ Papel que puede desempeñar como prescriptor y referente para otros clientes.
- ❖ Costes comerciales ligados a la cuenta del cliente:
 - Costes necesarios para captar al cliente (costes de adquisición).
 - Costes necesarios para servir al cliente.
 - Costes necesarios para mantener la relación (fidelización).

En el procedimiento para el cálculo del *lifetime value* se debe realizar una proyección de los ingresos y costes futuros, para a continuación descontar sus importes mediante una tasa de actualización que podría ser la de la inflación estimada o la del coste del capital (tipos de interés del mercado, por ejemplo), para obtener de este modo el valor actual de los flujos de caja futuros (“valor actual neto”).

Asimismo, en el proceso de cálculo conviene tener en cuenta la pérdida de clientes, a través de una determinada “tasa de defunción”.

También será necesario incluir otros aspectos en este análisis: el incremento de las operaciones de venta y del margen generado por los clientes más satisfechos (ya que son clientes más fieles y menos sensibles al precio) o el Marketing Viral, entendiendo como tal aquella situación en la que los mejores clientes nos recomiendan a sus amigos y conocidos, con lo que se genera un incremento del negocio propiciado por los propios clientes.

En el siguiente cuadro se presenta la aplicación del método propuesto para la determinación del lifetime value de un determinado cliente en una empresa tipo:

Parámetros de referencia para el cálculo					
Importe medio operación	80,00 €				
Número operaciones año	20 operaciones				
Margen comercial por operación	40%				
Coste medio del servicio en cada operación	5,00 €				
Coste adquisición del cliente	60,00 €				
Coste anual de fidelización	30,00 €				
Número años en que se mantiene la relación	5 años				
Tasa de inflación anual	3%				
Tasa de actualización para el VAN	5%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos esperados	1.600,00 €	1.648,00 €	1.697,44 €	1.748,36 €	1.800,81 €
Margen comercial	640,00 €	659,20 €	678,98 €	699,35 €	720,33 €
Costes captación cliente	60,00 €	- €	- €	- €	- €
Costes servicio cliente	100,00 €	103,00 €	106,09 €	109,27 €	112,55 €
Coste fidelización	30,00 €	30,90 €	31,83 €	32,78 €	33,77 €
Total costes	190,00 €	133,90 €	137,92 €	142,05 €	146,32 €
Beneficio obtenido	450,00 €	525,30 €	541,06 €	557,29 €	574,01 €

Valor de Vida del Cliente (Valor Actual Neto) 2.280,66 €

Tabla 1. Obtención del *lifetime value* de un cliente

Los ingresos esperados para ese cliente se obtienen a partir del importe medio de cada operación y del número estimado de operaciones al año, teniendo en cuenta además el margen comercial por operación para poder calcular el margen comercial.

En cuanto a los costes comerciales y de marketing, se van a agrupar en tres categorías: costes de captación (en este caso sólo se producen al comienzo de la relación con el cliente), costes de servicio al cliente en cada operación y costes de fidelización.

El beneficio obtenido cada año se puede calcular a partir de la diferencia entre el margen comercial y el total de los costes comerciales y de marketing. En este modelo se tiene en cuenta el efecto de la inflación anual tanto en los costes como en los ingresos y se determina el valor de vida del cliente mediante el cálculo del VAN (Valor Actual Neto), utilizando para ello los beneficios obtenidos en cada año de relación con el cliente.

Mediante la aplicación de este método es posible realizar distintas simulaciones para determinar el impacto de las distintas estrategias de Marketing en los resultados de una empresa, tomando como referencia su base de clientes y la posible reacción de éstos ante las acciones

llevadas a cabo por la empresa. Obviamente, los parámetros del modelo dependerán de la naturaleza del mercado, de las características del producto o servicio y de la situación de la empresa en cuestión.

RESEÑA CURRICULAR DEL AUTOR

Álvaro Gómez Vieites

Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad de Vigo. Especialidades de Telemática y de Comunicaciones. Número uno de su promoción (1996) y Premio Extraordinario Fin de Carrera.

Ingeniero Técnico en Informática de Gestión” por la UNED (2004-2006). Premio al mejor expediente académico del curso 2004-2005 en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la UNED

“Executive MBA” y “Diploma in Business Administration” por la Escuela de Negocios Caixanova.

Ha sido Director de Sistemas de Información y Control de Gestión en la Escuela de Negocios Caixanova. Profesor colaborador de esta entidad desde 1996, responsable de los cursos y seminarios sobre Internet, Marketing Digital y Comercio Electrónico.

Socio-Director de la empresa SIMCe Consultores, integrada en el Grupo EOSA.

Autor de varios libros y numerosos artículos sobre el impacto de Internet y las TICs en la gestión empresarial.