

Arabia Saudita  
 Argentina  
 Australia  
 Bolivia  
 Brasil  
 Camerún  
 Canadá  
 China  
 Colombia  
 Corea del Sur  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estados Unidos  
 Filipinas  
 Guatemala  
 Holanda  
 Honduras  
 Hong Kong  
 India  
 Indonesia  
 Israel  
 Kenia  
 Kuwait  
 Malasia  
 Maldivas  
 México  
 Nicaragua  
 Nueva Zelanda  
 Panamá  
 Paraguay  
 Perú  
 Puerto Rico  
 Reino Unido  
 República Dominicana  
 Singapur  
 Sudáfrica  
 Surinam  
 Tailandia  
 Tanzania  
 Trinidad  
 Uganda  
 Uruguay  
 Venezuela

# “Perder clientes es mal negocio”

## Midiendo el costo de las deserciones

Por Sergio Flores, Presidente y Director Ejecutivo,  
 Service Quality Institute Latin America.

**L**a deserción de clientes es la hemorragia silenciosa que está erosionando sus ganancias.

Es un costo salvaje que pesa sobre su operación, pero suele pasar desapercibido.

¿Por qué? Porque la caja registradora sólo suena cuando ingresa dinero, no cuando los clientes se van en silencio. La contabilidad tradicional no registra el costo de las deserciones.

La deserción de clientes podría estar siendo, sin embargo, uno de los mayores costos en su negocio.

Y si no la medimos, no hay dolor.

### El lastre que frena el crecimiento

Cuando una empresa no logra llegar a su meta de crecimiento —o cuando pierde dinero—, la causa oculta puede estar en las deserciones.

Supongamos que un objetivo estratégico de su negocio es crecer 20% en ingresos este año. Pero —por más esfuerzos de ventas, marketing y publicidad— no logra pasar de, digamos, 11%.

La brecha entre el crecimiento deseado y el crecimiento real está en las deserciones. El tramo que falta tiene que ver con la fuga de dinero por los clientes que no volvieron.



El crecimiento que está faltando en su negocio podría ser por causa de las deserciones.

### Logrando crecimiento compuesto

Mientras su negocio tenga deserciones cada cliente nuevo no es crecimiento, sino mantenimiento.

Para crecer, una empresa necesita combinar nuevos negocios con retención: 'crecer sobre el crecimiento'.

La mayoría de organizaciones son como una copa con un agujero en el fondo: por más agua nueva que echemos, nunca termina de llenarse porque tiene una fuga en la base.

El principio es que si logramos reducir las deserciones, aunque sea en una pequeña parte, los nuevos negocios que traemos hacen crecer más rápido el pastel.

Reducir deserciones en apenas cinco a diez por ciento podría **DUPLICAR** —o

[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)

Para más información: Cristina Torres, Directora de Negocios: e-mail: [direccion@servicequality.net](mailto:direccion@servicequality.net)  
 México: +52 (55) 4169-1185 • Miami: +1 (305) 432-2705 • Guatemala (+502) 4112-5309 • Colombia: +(57) 300 929 4091



- Arabia Saudita
- Argentina
- Australia
- Bolivia
- Brasil
- Camerún
- Canadá
- China
- Colombia
- Corea del Sur
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- Estados Unidos
- Filipinas
- Guatemala
- Holanda
- Honduras
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Israel
- Kenia
- Kuwait
- Malasia
- Maldivas
- México
- Nicaragua
- Nueva Zelanda
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Puerto Rico
- Reino Unido
- República
- Dominicana
- Singapur
- Sudáfrica
- Surinam
- Tailandia
- Tanzania
- Trinidad
- Uganda
- Uruguay
- Venezuela

más— la rentabilidad de su empresa.

¿Vale la pena intentarlo? Veamos.

### **Calculando su tasa de deserciones**

Deserción es cuando un cliente no regresa: cuando no vuelve a comprar o cuando deja de hacer transacciones durante un período determinado.

(En algunas industrias de 'ventas de una sola vez' —como bienes raíces residenciales y ciertos tipos de turismo— las deserciones se pueden contar como aquellos clientes que no toman una acción determinada, por ejemplo dejar un testimonio o referir a alguien).

Rara vez hay un portazo, una carta indignada, una llamada furibunda o una visita para cancelar la cuenta. Simplemente se van en silencio.

Sólo alrededor de cuatro de cada cien clientes insatisfechos llegan a quejarse (uno de cada veintiséis, para ser precisos). Noventa y seis de cada cien se quedan en silencio. Y 91% de los clientes insatisfechos que no se quejan, se van. [1]

### **Calcular la tasa de deserciones es sencillo:**

1. ¿Cuántos clientes tiene su empresa en total?
2. ¿Cuántos de esos clientes NO compraron nada durante el último año?
3. Divida el número de clientes que no compraron (las deserciones), entre el conteo total de clientes. Multiplique éste valor por cien:

$$\text{Deserciones} / \text{ConteoDeClientes} * 100 = \text{Tasa de Deserción.}$$

Por ejemplo, supongamos que su empresa tiene dos mil clientes. De ellos, quinientos NO hicieron ninguna compra durante el último año:

Su tasa de deserciones sería, por lo tanto, veinticinco por ciento:

$$500 / 2000 * 100 = 25\%.$$

### **¿Cuánto vale un cliente leal?**

Con frecuencia nos limitamos a pensar en términos transaccionales —por ejemplo en el gasto que nos causa una devolución, el helado que hay que reponer porque el niño lo botó, o en el costo y las molestias de resolver un problema—, en vez de considerar el valor acumulado que un cliente puede representar durante toda la vida de la relación.

En realidad, eso es volar a ciegas.

Para entender cuánto podemos —y debemos— invertir en cuidar de los clientes, en mejorar la experiencia, en capacitar al personal y en eliminar las CAUSAS de las deserciones, es esencial conocer dos valores fundamentales:

**El Costo Anual por Deserciones (CAD), y el Valor Marginal Neto del Cliente (VMN).**

### **CAD: Costo Anual por Deserciones**

Es, simplemente, cuánto dinero está perdiendo su empresa cada año —en términos de ventas y utilidades— debido a deserciones.

Representa el dinero que se escurrió entre sus dedos, en silencio, por los clientes que no volvieron.

**www.servicequality.net**

Para más información: Cristina Torres, Directora de Negocios: e-mail: direccion@servicequality.net  
México: +52 (55) 4169-1185 • Miami: +1 (305) 432-2705 • Guatemala (+502) 4112-5309 • Colombia: +(57) 300 929 4091

Arabia Saudita

Argentina

Australia

Bolivia

Brasil

Camerún

Canadá

China

Colombia

Corea del Sur

Costa Rica

Ecuador

El Salvador

Estados Unidos

Filipinas

Guatemala

Holanda

Honduras

Hong Kong

India

Indonesia

Israel

Kenia

Kuwait

Malasia

Maldivas

México

Nicaragua

Nueva Zelanda

Panamá

Paraguay

Perú

Puerto Rico

Reino Unido

República

Dominicana

Singapur

Sudáfrica

Surinam

Tailandia

Tanzania

Trinidad

Uganda

Uruguay

Venezuela

## **VMN: Valor Marginal Neto**

Es el valor que un cliente típico representa para su negocio, en utilidades, durante TODA su vida de relación con usted.

Cada vez que un cliente se va, ÉSTE es el costo real en ganancias perdidas.

Para calcular el CAD y el VMN necesitamos reunir —o estimar— algunos datos:

1. ¿Cuál es el valor de la transacción típica o compra promedio?
2. ¿Cuánto de eso es utilidad bruta, es decir margen de ganancia antes de costos fijos, gastos generales e impuestos?
3. ¿Cuántas veces al año compra un cliente típico en su negocio?
4. ¿Cuántos años podría permanecer una persona siendo su cliente, si todo va bien?

## **Estudio de caso:**

Siguiendo con nuestro ejemplo de la empresa con dos mil clientes y 25% de deserciones al año, supongamos que:

- La transacción o compra promedio es de cien dólares.
- De eso, sesenta dólares son utilidad bruta, antes de gastos generales.
- Un cliente promedio compra, digamos, seis veces al año.
- Y que cada cliente típico tiene potencial de continuar la relación durante veinte años.

Reunamos los datos:

- Conteo de clientes: 2000.
- Deserciones por año: 500.
- Tasa anual de deserciones: 25%.

- Transacción promedio: \$100 USD.
- Utilidad bruta por transacción: \$60 USD.
- Número de compras por año: 6.
- Años de vida como cliente: 20.

## **Cálculo del Costo Anual por Deserciones (CAD)**

El CAD se calcula multiplicando el número de transacciones por año, por el valor de la transacción promedio (o la utilidad bruta por transacción), por el número de deserciones:

Para nuestro ejemplo...

$$\text{CAD Ventas} = \text{Transacción Promedio} * \text{Número De Compras Anuales} * \text{Deserciones Por Año}$$

$$\text{CAD Ventas} = \$100 \text{ USD} * 6 * 500$$

$$\text{CAD Ventas} = \$300.000,00 \text{ USD}$$

El costo anual de deserciones, en términos de ventas, sería trescientos mil dólares.

$$\text{CAD Utilidades} = \text{Utilidad Bruta Por Transacción} * \text{Número De Compras Anuales} * \text{Deserciones Por Año}$$

$$\text{CAD Utilidades} = \$60 \text{ USD} * 6 * 500$$

$$\text{CAD Utilidades} = \$180.000,00 \text{ USD}$$

La empresa de nuestro ejemplo (con dos mil clientes y tasa de deserciones de 25%) pierde ciento ochenta mil dólares en GANANCIAS cada año debido a deserciones.

Vamos ahora al **Valor Marginal Neto**.

Se calcula multiplicando la utilidad bruta por transacción, por el número

**www.servicequality.net**

Para más información: Cristina Torres, Directora de Negocios: e-mail: direccion@servicequality.net  
México: +52 (55) 4169-1185 • Miami: +1 (305) 432-2705 • Guatemala (+502) 4112-5309 • Colombia: +(57) 300 929 4091

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

de transacciones por año, por el número de años que el cliente podría permanecer como cliente:

$$\text{VMN} = \frac{\text{Utilidad Bruta Por Transacción} * \text{Número De Compras Anuales} * \text{Años De Vida}}{}$$

$$\text{VMN} = \$60 \text{ USD} * 6 * 20$$

$$\text{VMN} = \$7.200,00 \text{ USD}$$

Esto es lo que le cuesta a la empresa de nuestro ejemplo CADA cliente que se va. No los cien dólares de la compra del momento, no los quinientos dólares para resolver un problema, sino siete mil doscientos dólares en GANANCIAS que dejó de tener, para siempre, por cada cliente que se va.

### **¿Cuánto están costando las deserciones en SU empresa?**

La deserción de clientes carcome, corroe, desangra y erosiona los negocios, en silencio. Limita su crecimiento, reduce su liquidez y destruye la rentabilidad.

En tiempos de bonanza y exuberancia, pareciera no importar. Tenemos tantos negocios nuevos que los clientes pueden ir y venir, y casi no lo notamos.

Pero en épocas de crisis reducir las deserciones puede ser la diferencia entre seguir corriendo, o tener que salir de la carrera.

Positivamente,

**Sergio Flores, Presidente**  
Service Quality Institute Latin America  
[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)  
Twitter: [@SergioFloresW](https://twitter.com/SergioFloresW)

**P.S.**— Es común asumir que los clientes se van sólo por precio. Algunos lo

hacen, claro. Pero en realidad la lealtad del cliente depende más de la experiencia que del precio. Según Bain & Company, es cuatro veces más probable que un cliente se vaya con la competencia por mal servicio que por precio o por producto (2).

Las principales causas de las deserciones son problemas de servicio no resueltos (a tiempo, sin dolor y por las buenas), burocracia, mala atención, indolencia y simple falta de seguimiento.

**Los clientes se van por precio cuando no perciben valor.**

**P.P.S.** — Tip: en algunas organizaciones los datos comerciales y financieros —como los necesarios para calcular las deserciones, y su costo— son tratados como 'confidenciales', guardados bajo siete llaves en una caja fuerte a prueba de bombas y de curiosos. En realidad, si usted quiere que sus directivos y colaboradores aprecien y cuiden a los clientes, esta información necesita ser de uso diario entre todos los miembros del equipo. Para reunir los datos que necesita para los cálculos —o al menos obtener valores aproximados—, puede que necesite entrevistar a diferentes ejecutivos de su empresa. Presénteles este artículo, en compañía de un buen café, y trabaje con los 'Guardianes de los Secretos' para reunir los datos. Si no cuantificamos el dolor, no hay esperanza de solución.

**[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)**

Para más información: Cristina Torres, Directora de Negocios: e-mail: [direccion@servicequality.net](mailto:direccion@servicequality.net)  
México: +52 (55) 4169-1185 • Miami: +1 (305) 432-2705 • Guatemala (+502) 4112-5309 • Colombia: +(57) 300 929 4091

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República

Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

### **Puntos extra:**

1. ¿Cuál es el margen de utilidad en su organización, expresado como porcentaje? (Ganancias antes de impuestos, dividido entre las ventas totales, multiplicado por cien).
2. ¿Cuál es su tasa de deserciones?
3. ¿Cuál es —usando la fórmula del artículo— el Valor Marginal Neto (VMN) del cliente para su negocio?
4. ¿Cuál es su Costo Anual por Deserciones, en términos de ventas (CAD Ventas)?
5. ¿Cuál es su Costo Anual por Deserciones, en términos de utilidades (CAD Utilidades)?
6. ¿Cuál es su costo acumulado por deserciones en cinco años? ¿En diez

años? ¿En veinte años?

7. ¿Con cuánto dinero adicional contaría su negocio cada año (y cuánto acumulado en cinco años) si lograra cortar las deserciones en: a) 5%; b) 10%; c) 25%?
8. Si usted fuera el dueño o director general de su empresa, ¿cuáles serían tres cosas que cambiaría, eliminaría o implementaría ahora mismo para disparar el nivel de servicio y mejorar dramáticamente la experiencia del cliente?

#### **Notas:**

- (1) [https://www.huffpost.com/entry/50-important-customer-exp\\_b\\_8295772](https://www.huffpost.com/entry/50-important-customer-exp_b_8295772)
- (2) <https://www.salesforce.com/blog/customer-service-stats/>



Sergio Flores, Presidente de Service Quality Institute Latin America.

### **Sobre el autor:**

Sergio Flores es Presidente y Director Ejecutivo de Service Quality Institute Latin America (SQI), el líder global en servicio al cliente.

Con más de veinticinco años de experiencia como estratega de servicio alrededor del mundo de habla hispana, Sergio se enfoca en ayudar a las organizaciones a eliminar la ‘burocracia’, reducir la fricción en sus operaciones y a exterminar las ‘reglas estúpidas’ que pueden estar estorbando a los clientes, causando deserciones y erosionando las utilidades.

Fundado hace más de cuarenta y cinco años por John Tschohl, gurú mundial del servicio al cliente, el Service Quality Institute ofrece soluciones para crear una Cultura de Servicio, elevando el desempeño de toda la fuerza labora-

ral a través de una metodología sistemática.

Para más información sobre la Certificación Internacional en Servicio al Cliente, sobre el Plan Estratégico de Cultura de Servicio, y sobre soluciones de entrenamiento basadas en video: **Cristina Torres**, Directora de Negocios, correo [cristina@servicequality.net](mailto:cristina@servicequality.net)

**[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)**

Para más información: Cristina Torres, Directora de Negocios: e-mail: [direccion@servicequality.net](mailto:direccion@servicequality.net)  
México: +52 (55) 4169-1185 • Miami: +1 (305) 432-2705 • Guatemala (+502) 4112-5309 • Colombia: +(57) 300 929 4091