

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

UCES

**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS,
MEDIOS Y OPINIÓN**

Título de la Tesis:

Diseño de un Modelo de Investigación de mercados para la formulación de
Programas de Fidelización en la categoría de banca minorista.

Autor:

Lic. Juan Alejandro de Marval

Director de Tesis:

Lic. Gonzalo D. Peña

Buenos Aires, Octubre de 2008

Resumen / Abstract

Los programas de fidelización procuran generar renta extendiendo en el tiempo el vínculo con el cliente y profundizando la relación comercial mediante la personalización de propuestas.

Los sistemas de acumulación de puntos constituyen la herramienta más frecuentemente utilizada para conquistar la fidelidad en banca minorista, retail y aerotransporte, entre otras dispares industrias.

Estos programas involucran fuertes inversiones: en premios, comunicación, tecnología y rrhh especializados, resultando imprescindible realizar un estudio previo que acote la incertidumbre y permita optimizar la asignación de recursos.

El presente trabajo desarrolla un modelo de investigación de mercados que permite generar información relevante y suficiente para dar anclaje al planeamiento estratégico de un programa de fidelización basado en un sistema de acumulación para banca minorista. Asimismo propone enmarcar estas herramientas a la luz del paradigma del condicionamiento operante. Por último, el trabajo incluye un modelo para el monitoreo de la performance de un programa contemplando tanto variables duras de rentabilidad como valores intangibles sólo asequibles mediante la investigación de mercados.

Palabras clave: *marketing relacional, estrategia, fidelización, retención, puntos, millaje, condicionamiento operante o instrumental, tablero de comando, banca, tarjeta de crédito.”*

Loyalty programs intend to increase profit both extending client lifetime and stablishing deeper relations with customers due to knowledge and customization.

Banks, retails and airlines, so as many other different industries, usually select mileage systems as strategic loyalty tools.

Such systems demand heavy investments, including rewards, communication, IT and skilled staff. Conducting previous market survey before launching a loyalty program would limit uncertainty and lead to an optimal resource allocation.

The present work introduces a market research model to generate relevant and sufficient information to develop a loyalty mileage program. It also suggests studying these programs under the instrumental conditioning paradigm.

Finally, this work includes a market research based loyalty performance monitoring model, including both hard profit variables so as soft or intangible asset variables.

Key words: *relationship marketing, strategy, loyalty, retention, points, mileage, instrumental conditioning, balanced scorecard, bank, credit card.*

Indice

1. Agradecimientos y dedicatoria.	4
2. Prologo.	5
3. Introducción	9
4. Desarrollo:	12
4.1. Objetivos	12
4.2. Marketing Relacional	14
4.3. Breve Marco Histórico	15
4.4. Relaciones	16
4.5. Fidelización	18
4.6. Retención	20
4.7. Programas de Fidelización	21
4.7.1. Tipos de Programas	22
4.7.2. Fundamentos científicos de los sistemas de acumulación	25
4.8. Método del Incidente Crítico	27
4.9. Diseño de un Programa	29
4.9.1. Objetivos Generales	37
4.9.2. Objetivos de Marketing	39
4.9.3. Público Objetivo y Segmentación	40
4.9.4. Claves de Éxito	42
4.9.5. Posicionamiento	44
4.9.6. Mecánica	47
4.9.7. Premios y Recompensas	52
4.9.8. Soporte	56
4.9.9. Reportes y Estadísticas	57
4.9.10. Legales	62
4.9.11. Comunicación	63
4.9.12. RRHH	65
4.9.13. Plano Económico	66
4.9.14. Rentabilización de un Programa	73
4.10. Modelo de Investigación	75
4.11. Diseño de Investigación	76
4.12. Cuestionarios	80
4.13. Conclusiones	106
4.14. Bibliografía	108
5. Anexos	111

1. Agradecimientos y Dedicatoria

A mi familia, a quienes están y a quienes siempre estarán.

Dedico estas páginas a mis padres Estela y Juan, mi esposa Agustina y mi pequeño Juan Mateo.

Agradezco especialmente a mi Director de Tesis, Gonzalo D. Peña, por su constante guía y apoyo, a mis profesores de UCES por su generosidad y paciencia, a Eduardo y Luis por su permanente confianza, y a mis clientes, con quienes construimos día a día el presente y porvenir de la fidelización en la Argentina y América del Sur.

2. Prólogo

Discurso de lanzamiento del Programa Petrobras Premmia, a cargo de Guillermo Leonardi, por entonces Gerente de Marketing de Petrobras, realizado en la ciudad Rosario, el día 29 de Noviembre de 2.006.

“Estamos aquí para el lanzamiento de la prueba piloto del Programa de Fidelidad de Clientes: PREMMIA.

Fidelidad es exactitud al cumplir un compromiso, o mejor dicho constancia en el cariño.

Lograr la constancia en el cariño de nuestros clientes, conservar y atesorar esa FIDELIDAD, es –para cualquier empresario- sinónimo del éxito y de la FELICIDAD.

Pero la FIDELIDAD es el resultado del cumplimiento exacto de nuestros compromisos; por lo que los invito a recorrer conmigo los nuevos compromisos que asumimos hoy, el día de nacimiento de PREMMIA y conocer cómo estos compromisos se alinean perfectamente para cumplir con los desafíos con los que PETROBRAS se reta a si misma en el PLANO ESTRÁTEGICO 2015 de la compañía.

Ser líder implica competir contra uno mismo y continuamente auto-superarse.

Muchos de quienes aquí se encuentran conocen al dedillo los desafíos que nos auto-impusimos en el PLAN PETROBRAS 2015, pero permítanme repasar algunos de ellos para que se vea claramente como los compromisos que hoy asumimos con PREMMIA son una prolongación de estos desafíos que voy a enumerar:

- Mantener y expandir el liderazgo en el mercado de distribución de combustible:
 - Siendo la marca favorita del consumidor
 - Haciendo la marca PETROBRAS internacional y valiosa
 - Elevando nuestro índice de satisfacción del cliente de 78% en el año 2005 a 85% en el 2010
 - A través de productos y servicios de excelente calidad
 - Lanzando nuevos productos, servicios y soluciones innovadoras que respondan a las expectativas del cliente
- Y por lo tanto garantizando la rentabilidad que se espera del líder

Voy a contar ahora cómo funciona el Programa PREMMIA.

- Comenzaremos por la arquitectura del programa –la cara que ve el cliente- de fácil comprensión y sencillo uso

- Luego intentaré darles un pantallazo de lo que hay detrás de la cortina, la compleja y sofisticada inteligencia artificial y conocimientos de marketing estratégico que hay detrás del Programa PREMMIA, para que podamos comprender la MAGIA, el resultado que producirá este programa y los compromisos que asumimos para mantener esta MAGIA: conservar la constancia en el cariño o FIDELIDAD de nuestros clientes y cumplir con los desafíos del PLAN PETROBRAS.

Como acabo de decir, la arquitectura de PREMMIA ha sido planificada de manera de que sea de simple y fácil comprensión para los clientes:

Ahora, por cada \$5 de consumo en nuestras EESS el cliente recibe un punto.

Estos puntos pueden ser canjeados por premios del Catálogo STOP AND GO. Me llevo los premios en la misma estación, desde un autito coleccionable por 30 puntos; hasta un reproductor MP3 por 3000. Por cada carga de combustible líquido el cliente recibe además 1 PREMMIACHECK. Los PremmiaChecks son beneficios que el cliente puede utilizar tanto en las EESS como en empresas asociadas. Por ejemplo, McDonalds, que te invita a degustar sus menús, con regalos y descuentos según el caso.

Es por esto que los clientes comprenden muy bien el slogan de PREMMIA: + PREMIOS + RÁPIDO

PREMMIA es mucho más que + PREMIOS + RÁPIDO. Afirmo –sin exagerar- que esta herramienta nos brindará la posibilidad de tratar personalmente al cliente y darle lo que quiere y necesita de manera instantánea.

Los invito a ver un pantallazo de lo que hay detrás de la cortina y a conocer la sala de máquinas de PREMMIA. Primero que nada: todos los elementos que vemos hoy plasmados, branding del programa, tarjeta magnética, premios del catálogo STOP AND GO, son el fruto de investigaciones cuidadosas y del esfuerzo de más de un año de un equipo multidisciplinario de expertos -tanto de dentro como de fuera de nuestra compañía - que estoy orgulloso de integrar y liderar. La culminación de todas estas investigaciones es esta PRUEBA PILOTO que hoy estamos lanzando, o sea que hoy no termina nuestro trabajo, sino que continúa con más intensidad; seguimos buscando la excelencia y sabemos que contamos con el apoyo de ustedes para lograrla. Segundo: el programa tiene 3 características únicas que lo diferencian totalmente de la competencia:

- Es INTELIGENTE
- INSTANTÁNEO
- Y PERSONALIZADO

La INTELIGENCIA de PREMMIA tiene estos 2 fundamentos:

- Un software inteligente que analiza la información producida por el programa mediante técnicas de DATA-MINING (como árboles de decisión, clustering y redes neuronales)
- Y expertos en marketing estratégico que devuelven e implementan acciones de one-to-one marketing para lograr un trato uno-a-uno de nuestros clientes con los objetivos de:
 - UPGRADE o aumento de consumo
 - RETENTION o prevención de fuga de clientes
 - Y LOYALTY, o sea FIDELIDAD, esa “constancia en el cariño” con la que nos recompensan los clientes cuando los escuchamos seriamente y les prestamos la atención debida

Se que me enfrente a un auditorio de personas inteligentes, por lo tanto ustedes se deben de estar preguntando: ¿cómo es que escuchan a los clientes, cómo es que obtendrán información sofisticada?

La información sobre la cuál realizaremos DATA MINING se genera de dos maneras:

- El perfil que obtenemos del cliente cuando este se adhiere a PREMMIA, que funciona como una “foto”.
- Las transacciones que realizan los clientes, que son registradas cada vez que la tarjeta magnética PREMMIA es pasada por el POS de la EESS, esto es “película viva” de ese perfil de cliente.

Es por esto que uso el término DATA-MINING y no DATA-BASE o base de datos, este es un concepto viejo, caduco. Todos sabemos que cuando terminamos de hacer una base de datos esta comienza a desactualizarse. Al tener esta “película viva” del transaccional de nuestros clientes, PREMMIA será siempre actual y vigente.

Una característica de PETROBRAS es responder con RESPONSABILIDAD a la SOCIEDAD; por esto las técnicas de DATA-MINING que se utilizarán para trabajar permanentemente sobre la información generada por PREMMIA son técnicas matemáticas y estadísticas, para conocer PERFILES de clientes, o sea que siempre respetan la PRIVACIDAD de cada cliente INDIVIDUAL

Por ejemplo, a través de la aplicación de reglas lógicas de DATA-MINING vamos a conocer el:

- Perfil de nuestro mejor cliente
- Perfil de clientes insatisfechos o próximos a abandonarnos,
- De los clientes que nos buscan por tener mejores precios
- O de los que buscan maximizar su ecuación de VALOR precio-calidad-servicio

Pero el DATAMINING no sólo nos permite establecer conclusiones lógicas, sino también conocer reglas que van más allá de la lógica y sin embargo se cumplen. Por ejemplo, podría ser que “el perfil del mejor cliente de PETROBRAS se corresponda siempre con los usuarios de determinada marca de teléfono celular y no con otra”; tiene esto lógica alguna? No, pero el tener este tipo de información nos permite actuar rápidamente y hacer acuerdos de

PARTNERSHIP MARKETING, incorporando como socio estratégico a esa marca y así invertir con un ROI excelente en la adquisición de más de nuestros mejores clientes

La INSTANTANEIDAD de PREMMIA nos la da el hecho de contar con CUPONING INTELIGENTE para poder implementar las acciones de UPGRADE, RETENTION y LOYALTY a las que me referí anteriormente. O sea, cupones que se imprimen INSTANTÁNEAMENTE cuando pasa la tarjeta PREMMIA por el POS de la EESS y que pueden ser tan PERSONALIZADAS como convenga. PREMMIA es un programa de fidelidad PERSONALIZADO, en el que conocemos a cada cliente y lo podemos llamar por su nombre.

Es por esto que comencé afirmando que PREMMIA será una herramienta fundamental para cumplir con los 3 desafíos de PLAN PETROBRAS 2015 que pueden resumirse muy bien en:

- CRECIMIENTO
- RENTABILIDAD
- Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Y que asumir con exactitud los compromisos de conocer a cada cliente por su nombre y brindarle lo que nos está pidiendo, que hoy toma la forma de + PREMIOS + RÁPIDO, nos permitirá conservar la “constancia en su cariño” o sea su fidelidad.

Cuento con el apoyo de todos los presentes para hacer del TEST DRIVE que hoy estamos comenzando con PREMMIA el camino hacia la FÓRMULA UNO de excelencia que buscamos.

Muchas gracias.”

3. Introducción

“Segundo es quien va detrás del líder.

Líder es quien va detrás de sus principios.”

Juan Manuel Fangio.

Los programas de fidelización intentan establecer un vínculo de lealtad hacia la empresa. Su finalidad es transformar un cliente nuevo en vitalicio y generar ingresos incrementales. Dos presupuestos sustentan su eficacia:

1. los programas implican un incremento y diferenciación en el valor de la oferta para el cliente;
2. el contexto socioeconómico presenta condiciones estables para la constitución del vínculo cliente-empresa.

Para que un Programa de Fidelización genere los resultados esperados y justifique el esfuerzo económico involucrado en su realización debe lograr captar el interés de sus destinatarios en diversos aspectos: mecánica, soportes, comunicación, accesibilidad y selección de los premios. Todas estas variables son operacionalizables mediante la investigación de mercados, permitiendo acotar la incertidumbre y precisar la propuesta de marketing a incorporar. El problema que se desea resolver es cómo debe estar conformado un Modelo de Investigación que permita relevar las variables necesarias para generar información o inputs relevantes y suficientes para la creación de un Programa de Fidelización de Clientes exitoso y diferencial en la categoría de banca minorista.

La aparición de un competidor, una fusión entre rivales, el ingreso de un nuevo producto sustitutivo en el mercado donde opera una compañía, la comoditización de productos y servicios, entre otros, representan un riesgo de caída en la facturación de toda empresa, tanto por una fuga de clientes como por una guerra de precios. Levantar barreras, generar diferenciación y apostar por una estrategia de valor centrada en el cliente es clave para el refuerzo de la situación competitiva de la misma. Toda iniciativa en este sentido exige un significativo esfuerzo económico y organizativo para la empresa.

Ante este problema se plantea la eterna dicotomía de concentrar dichos esfuerzos en captar nuevos clientes o bien cuidar, desarrollar y explotar los actuales. Para quienes opten por este último camino, los programas de fidelización son la clave a desarrollar.

Incluso para quienes se inclinen por la primera alternativa (ampliar la cartera), contar con herramientas de fidelización resulta primordial como elemento competitivo para generar diferenciación. Esto es así especialmente ante productos comoditizados, tal el caso de las

tarjetas de crédito, que este trabajo tomará como foco en el desarrollo de sus objetivos. Hoy en día no es concebible una tarjeta de crédito sin un sistema de acumulación de puntos o millas asociado. Son las propias fuerzas comerciales de los bancos minoristas quienes exigen a sus gerencias de marketing el desarrollo de este tipo de propuestas como condición básica de participación en el mercado local.

Los programas de fidelización se desarrollaron en economías estables e hipercompetitivas con la finalidad de retener al cliente durante la mayor cantidad de tiempo posible para acumular la mayor rentabilidad por el plazo más largo posible. Deviene relevante proponer la generación de información mediante un nuevo, específico e inédito Modelo de Investigación de mercados, que permita reducir la incertidumbre respecto de las variables clave a ecuacionar en la creación de un programa de fidelización exitoso y diferencial para la categoría de banca minorista, acotando los riesgos y optimizando los recursos y resultados.

En cuanto a la metodología de investigación aplicable en temas de fidelización recurriremos a Paul Szwarc y sus aportes a la Investigación en Fidelización, así como a la propuesta metodológica de Bob Hayes para el desarrollo de su modelo de incidente crítico, desarrollado para la investigación en satisfacción de clientes. El derrotero metodológico consiste en derivar del marco teórico la construcción de un modelo de investigación que contemple en su seno las diversas estrategias aplicables, a su vez compuestas por dimensiones o variables operacionalizables tanto en preguntas como en definiciones estratégicas y acciones de marketing concretas. Resulta por ende un modelo arborificado en estratos.

Si bien la historia de los programas de fidelización señala que los mismos se han desarrollado sobre bases empíricas, siendo las diversas teorizaciones de las ciencias comerciales un efecto posterior a los mismos, resulta pertinente y necesario recurrir al paradigma del Condicionamiento Operante o Instrumental Skinneriano aportado por la Psicología Comportamental para echar luz científica y racional sobre los mecanismos implicados en la eficacia del objeto de estudio. Mayoritariamente considerada como compra repetida, la fidelidad a la marca o producto cabe dentro de la matriz conceptual del análisis y modificación de la conducta humana, dado que el objetivo aparece como el incremento en la probabilidad de ocurrencia del comportamiento de compra, debiendo en consecuencia apelar para ello a la detección y aplicación de estímulos reforzadores de la misma. Recurrir a experimentos en ciencia básica y experimental permitirá -adicionalmente- enmarcar la herramienta en su paradigma correcto, así como detectar y subsanar eventuales errores u omisiones en los modelos y teorías de la fidelización.

Paralelamente se recurrirá a la teoría de la fidelización desde las conceptualizaciones de Frederick Reicheld (1996), Carlos M. Huete (1997) y Jean Marc Lehu (1999). Estos autores coinciden en destacar el carácter complejo y multidimensional de la fidelización. Sostienen el

valor de la lealtad interna como condición de posibilidad para gerenciar fidelidad externa, a partir de la estructuración de una organización orientada al cliente. Y, por añadidura, uno y otro señalan la necesidad de definir una estrategia activa para la fidelización de clientes, por oposición a una situación de fidelidad inducida o forzada.

4. Desarrollo

4.1. Objetivos

El presente trabajo se articula en torno a los siguientes objetivos:

Objetivos Generales:

a) Formalizar un Modelo de Investigación de mercados que genere información útil, pertinente y suficiente para el diseño de un programa de fidelización de clientes en la categoría de banca minorista. Dicho Modelo deberá contemplar:

La detección de los elementos críticos del diseño e implementación de programas de fidelización que permitan afrontar con éxito los diversos escenarios socioeconómicos;

La viabilización de Programas de Fidelización para banca minorista con anclaje en los resultados obtenidos en una investigación de mercados basada en el Modelo;

La identificación de los instrumentos de medición más pertinentes para auditar y evaluar el desempeño de cada uno de los elementos constitutivos de un programa de fidelización;

b) Contribuir al conocimiento de los programas de fidelización como herramientas de marketing válidas y accesibles para el mercado local en general y el sector bancario en particular;

Objetivos Específicos:

a) Contar con un Modelo que permita articular una investigación sobre la cartera de clientes a fidelizar, así como del personal de contacto, cuyos ejes contemplen:

Cliente: Conocer el perfil del público objetivo de la compañía a involucrar en el Programa;

Consumo: Caracterizar experiencias, hábitos, valoraciones y opiniones respecto de la categoría de la empresa que desea crear su programa de fidelización.

Programa: Relevar experiencias y expectativas para con Programas de Fidelización en general y para con el Programa a crear e implementar en particular.

Con respecto a la metodología involucrada en el trabajo, se formalizan los siguientes lineamientos:

Tipo de estudio: El presente estudio no está comprendido por las clasificaciones tradicionales de los métodos de estudio, a saber: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos. Conforme a la 2da Línea de Investigación para la realización de Tesis en la Maestría de IMMO, se trata de realizar una creación, en este caso de un Modelo de Investigación, en base a la articulación y entrecruzamiento de conceptualizaciones provenientes de diversas disciplinas de estudio.

Unidades de análisis: El modelo se orientará a la realización de investigaciones cuya U. de Análisis sean los clientes de banca minorista.

Muestreo: No se contempla trabajo de campo en el presente proyecto.

Variables: Se seleccionarán y definirán durante el proceso de elaboración del presente estudio conforme a la metodología de trabajo a utilizar para la creación del modelo de investigación.

Técnicas e instrumentos: Relevamiento bibliográfico, análisis hipotético – deductivo

Resultados Esperados: Diseño de un Modelo de Investigación de mercados cuya aplicación permita el diseño de un Programa de Fidelización de clientes de banca minorista, diferencial, sustentable y con anclaje en expectativas de los clientes, relevadas mediante el uso de la Investigación de Mercados.

4.2. Marketing Relacional

El éxito de toda empresa es fruto de su capacidad para generar y gerenciar relaciones, tanto con sus empleados, como con sus canales y sus consumidores. Esta máxima es compartida cada vez por mayor número de empresarios. Fidelizar clientes, retenerlos y rentabilizarlos se ha convertido desde hace ya algunos años, en una ocupación central de las empresas. Programas, herramientas, congresos, seminarios, cursos, especializaciones y gerencias han surgido como fruto de los primeros estudios sobre el tema realizados allá por la década del 80 por autores como Reicheld en los EEUU y P. Morgat en Francia. Los mismos advertían del esfuerzo adicional que involucra vender un producto o servicio a un nuevo cliente frente al menor costo requerido para vender el mismo producto a un cliente actual. Asimismo destacaban la fuerte asociación existente entre la fidelidad de los clientes con la rentabilidad de una empresa. Un programa de fidelización basado en un sistema de acumulación genera dos grandes herramientas para la comercialización de productos y / o servicios:

- 1) La milla o punto: se trata de un estímulo genérico y flexible que actúa como reforzador de comportamientos de nuestros clientes.
- 2) La base de datos transaccional: gracias a los formularios de adhesión una empresa puede saber quiénes y cómo son sus clientes, asimismo gracias al registro de cada transacción asociado a los datos de quien la realiza es posible conocer y medir sus preferencias y hábitos de compra. Una base de datos tradicional puede analogarse a una fotografía, en tanto que muestra un cuadro estático de la situación y características de los clientes. Una base de datos transaccional, como la que genera un programa de acumulación puede ilustrarse con una película, esto es, en la misma se registran y almacenan las transacciones de los clientes permitiendo ver la evolución de los mismos y reconstruir la historia de la relación con cada cliente en particular a lo largo del tiempo.

La combinación de ambas herramientas permite entablar un diálogo fluido y personalizado, mediado por recompensas a la medida de nuestros clientes, siempre a la luz de una expectativa de retorno de la inversión (ROI). Durante dicho diálogo la empresa aprenderá de sus clientes y responderá con propuestas más atractivas, diferenciadoras y personalizadas, esto es, pensadas como trajes a la medida de cada cliente.

4.3. Breve Marco Histórico

Previamente a las revoluciones industriales, la producción y la comercialización de productos ha sido llevada adelante en forma artesanal por el productor. Todas las fases del producto eran llevadas a cabo por la misma persona. La especialización del trabajo y la división de tareas producto de la mecanización y progresiva tecnificación de la producción, fraccionaron y compartimentaron la perspectiva. El trabajador se alejó del producto y su tarea devino cada vez más específica. La productividad y el volumen de productos aumentaron, mientras que la relación con el producto se hizo más efímera y parcial. Este aumento de la producción fue acompañado por fenómenos sociales tales como el crecimiento de la población y su concentración en aglomerados urbanos. Concomitantemente, la comercialización sufrió radicales cambios. Mientras que originalmente era el propio productor quien realizaba la venta de sus productos, esta tarea fue fragmentada y departamentalizada, dando lugar al surgimiento de la figura del vendedor, más adelante la disciplina del marketing o comercialización, y la figura del especialista – consultor en la materia. Al mismo tiempo los compradores se encontraron geográficamente alejados de los establecimientos productivos. Es así como en las ciudades surgieron y se desarrollaron los primeros establecimientos exclusivamente comerciales focalizados en la distribución de bienes. En un principio el vendedor compraba productos al productor, los acercaba al consumidor que haría uso de los mismos y los vendía a un precio superior. El comerciante podía conocer el producto que comercializaba y entablar una relación profunda con el cliente que compraba su mercadería. Podía registrar en su memoria los nombres de sus clientes, sus gustos, preferencias y capacidades de pago, y la atención era realizada en forma personal. La misma lógica de la economía de escala impulsó la aparición de las grandes superficies de venta donde la variedad de productos así como la cantidad de clientes y transacciones generaron un nuevo alejamiento de la relación con el cliente. La tecnología de la información permitió el crecimiento de los volúmenes transaccionales. Hoy día dicha tecnología, simplificada en su operación y a bajos costos, permite también el registro y análisis de las mismas, para volver a recrear el vínculo y relacionamiento personalizado con los clientes.

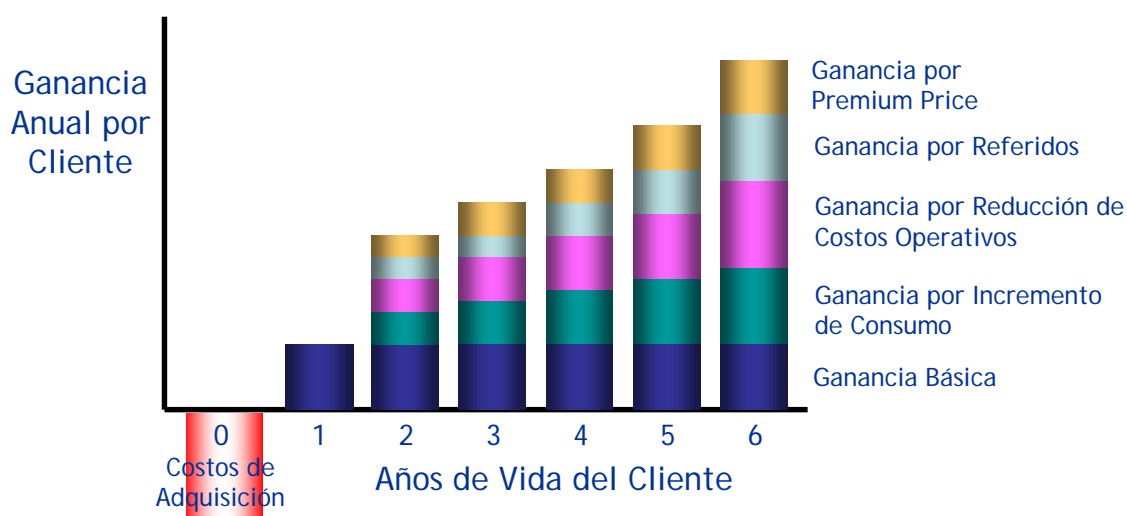
Para terminar este repaso, cabe recordar que en las economías capitalistas, el juego de la oferta y la demanda ha dado lugar al fenómeno de la competencia entre empresas. Las organizaciones debieron competir por ofrecer más y mejores productos, y por ser las primeras en colocarlos entre los clientes del mercado. Las ofertas comenzaron a ser similares pues ante el surgimiento de una mejora por parte de un productor, la respuesta de la competencia no se hacía esperar. Esto abrió el juego a una nueva tensión: diferenciación versus homogeneización o comoditización. El desafío competitivo adoptó entonces una nueva bandera: la diferenciación.

4.4. Relaciones

El desafío no es otro sino extender la vida útil de los clientes, transformando clientes ocasionales en clientes de por vida. Se trata de recuperar y optimizar el costo de adquisición que tiene todo cliente, a través de conceptos tales como:

- Ganancia básica;
- Ganancia por incremento de consumo: el aumento en los volúmenes de consumo suele producirse por un fenómeno de concentración de compra en un único proveedor;
- Ganancia por reducción de costos operativos: este efecto se produce por optimización de decisiones, procesos y recursos gracias al conocimiento que se obtiene de las preferencias de los clientes;
- Ganancia por referidos: los clientes leales suelen acercar nuevos clientes. Incluso se los suele denominar “apóstoles” cuando pregonan los beneficios de nuestras propuestas;
- Premium Price: clientes satisfechos con los productos y servicios de una empresa estarán dispuestos a abonar un precio por encima a la media del mercado.

Cuadro 1: Lifetime Value



La firma se libera de la competencia por precio y enmarca sus esfuerzos dentro de una estrategia de valor. Autores como Sasser y Huete denominan esta estrategia como Modelo de Servicios & Beneficios.

La clave de este modelo de gestión pasa por establecer un sistema de relacionamiento con los clientes. Estas relaciones deben ser significativas, constantes, basadas en el valor y la confianza, y recíprocas, esto es, debe lograrse un ida y vuelta. Resulta útil tener presentes aquí

las habilidades clave para el crecimiento de una empresa, mencionadas por C. M. Huete¹. Las mismas se sintetizan en:

- 1) Liderazgo de Producto
- 2) Operaciones de Calidad
- 3) Relacionamiento

Se logra el liderazgo de producto en una categoría mediante una proactiva detección de necesidades insuficientemente cubiertas en el mercado. La operación de calidad permitirá multiplicar valor sobre los costos. Por último, una gestión de relacionamiento interna y externa sustentada en una filosofía de empresa y gestión destacada permitirán la transferencia de resultados de una unidad de negocio a otra.

Si bien este trabajo se referirá a la fidelización de clientes o consumidores, como se anunciara en sus páginas iniciales, las estrategias y soluciones del marketing relacional pueden estar concentradas tanto en empleados, como canales y consumidores finales. Incluso autores como F. Reicheld proponen extender los mismos a un cuarto público objetivo: los inversores o "shareholders". Todas ellas comparten en común que potencian las ventas y ganancias de quienes las aplican. Asimismo todas ellas trabajan maximizando las relaciones individuales, aprovechando la tecnología más efectiva y siempre y en todos los casos midiendo y evaluando resultados en base a una expectativa de ROI. Esto es, un programa de fidelización debe ser mirado como una unidad de negocio en sí misma. En este sentido se homologará fidelidad con renta, y se entenderá que un programa que no resulta rentable no está fidelizando como debería. Para una aproximación formal a la economía de la fidelización se recomienda la lectura de Reicheld, F., en su obra "El Efecto Lealtad".

¹ C.M. Huete. Op. Cit.

4.5. Fidelización

¿Qué se entiende por fidelidad?. Según C.M. Huete²: “Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repiten a gusto o tasas bajas de no repetidores.”

La fidelidad tiene dos caras, una subjetiva y una objetiva. La primera consiste en lograr un vínculo de tipo emocional o compromiso del cliente hacia la empresa. La dimensión objetiva pasa por lograr un incremento en la rentabilidad a través de un mayor intercambio transaccional.

La fidelización permite reducir costos y diferenciarse de la competencia mediante un lazo emocional con el cliente. Asimismo se tiene por horizonte alargar la vida media de los clientes y reducir su rotación. Se buscará, en suma, acompañar al cliente a lo largo de su ciclo vital. Desde otro punto de vista, la fidelidad es un tributo o reconocimiento de los clientes cuya confianza se ha sabido ganar.

La fidelidad de una cartera puede ser definida en base a diversos criterios. Cada definición se basa en teorías de referencia y se operacionaliza³ de forma diferente, generando diversos métodos para medirla, y dando lugar a distintos indicadores para su monitoreo. Más adelante se expondrá en detalle el tema de la medición mediante indicadores, reportes e informes.

La fidelidad de un cliente hacia una empresa es entendida por autores como Frederick Reicheld y Pierre Morgat en tanto repetición de compra. Un cliente fiel es aquel que elige siempre al mismo proveedor para comprar los productos y / o servicios que éste vende. Es decir, concentra todo su poder de compra en una única empresa. Las compras son comportamientos fáciles de medir, son observables, cuantificables y se les puede aplicar todo el poderío de la estadística. Frecuencia de compra, recencia, compra promedial, denominados genéricamente FRAT (frequency, recency, amount ticket) son indicadores clásicos sobre este comportamiento. La fidelidad contempla tanto aspectos comportamentales, fáciles de medir, como aspectos intangibles de más difícil operacionalización y medición. Un cliente fiel es habitualmente un cliente satisfecho, aunque algunos estudios (Bain & Co.) señalan que satisfacción y fidelidad no van necesariamente de la mano. A su vez un cliente fiel tiene una buena imagen de la empresa y valora la marca, lo cual también obliga a definir y medir estos conceptos.

Otros autores como P. Swarc y Hofmeyr señalan los aspectos emocionales de la fidelización que deben ser medidos, tales como el compromiso hacia la marca, o emociones basadas en

² C.M. Huete. Op. Cit., pág 41

³ Operacionalización: es un concepto metodológico que denomina el proceso de definición de un concepto o constructo teórico bajo la forma de una o varias variables, de modo que resulte medible, cuantificable y comparable.

experiencias vivenciales como la frustración. Este cúmulo de experiencias emocionales configura la predisposición o actitud del consumidor hacia la marca.

En líneas generales se puede afirmar que la definición operativa más adecuada será la que mejor se adapte a cada empresa.

En toda industria o actividad es posible clasificar a los clientes en base a dos ejes: satisfacción y lealtad. Se considera rehén a aquel cliente que estando insatisfecho no se va, y esto se debe principalmente a que no puede hacerlo. Es desde ya el caso de los monopolios. Desertor es aquel cliente que estando completamente insatisfecho está por irse, si es que no se ha ido ya. Se denomina Mercenario al buscador de precio, aquel que sólo responde al precio como único estímulo. Por último se encuentra el cuadrante de los clientes leales, a quienes incluso se denomina Apóstoles, cuando pontifican las bondades de los productos y/o servicios y refieren nuevos clientes. Un programa de fidelización tiene por efecto migrar la base de clientes hacia el cuadrante de los Leales.

Cuadro 2: Clasificación de Clientes



4.6. Retención

Debe diferenciarse la fidelidad de un cliente de la retención del mismo. En el primer caso es el cliente quien decide volver a transaccionar con la empresa. En el segundo, por el contrario, el cliente está forzado a hacerlo. Como se desprende del Cuadro 2 se estaría ante verdaderos rehenes. Más allá de los monopolios, habituales en los servicios públicos, existen estrategias comerciales que pueden favorecer una situación donde el cliente es forzado a operar con una compañía. Algunos ejemplos de esta situación son:

- 1) Patentes intelectuales o industriales (ej. Medicamentos)
- 2) Incompatibilidad de piezas o funcionalidades (ej. Software, Herramientas, etc.)
- 3) Regulaciones legales (ej. Habilitaciones, homologaciones de equipos, etc.)
- 4) Exclusividades territoriales (ej. Rutas de transporte aéreo o terrestre de pasajeros, comercialización de diarios y revistas, etc.)
- 5) Switching Costs elevados.

En algún caso la situación puede sostenerse debido al monto de la inversión necesaria para el ingreso de nuevos competidores (monopolios naturales). Esto es válido también para nuevos descubrimientos basados en inversiones en investigación y desarrollo de productos. Otra situación similar es aquella donde un cliente encuentra costos elevados o dificultades asociados al cambio de proveedor. Sin embargo, más allá de los obvios beneficios a corto plazo, estas situaciones son altamente inestables. Resulta desaconsejable basar el plan de una empresa en este tipo de estrategias. Para mayor detalle se recomienda la lectura de J-M. Lehu⁴

⁴ Lehu, Jean Marc. Op Cit.

4.7. Programas de fidelización

*“Quien quiera ser primero
debe fortalecer sus brazos
para levantar la copa.”*

Juan Manuel Fangio

Un programa de fidelización busca influir en la conducta de consumo del cliente, incentivando el mayor uso de los productos o servicios de una empresa, consiguiendo la concentración del mismo en un único proveedor. Existen numerosos tipos de programas y estrategias para conseguir la fidelización de un cliente, entre ellos los programas de acumulación, conocidos genéricamente como programas de millaje o de puntos. Como ya se mencionara anteriormente, el presente trabajo se concentra sólo en estos últimos. Otras propuestas que apuntan en el mismo sentido son los clubes de clientes, grupos de afinidad, sistemas de couponning inteligente, entre otras numerosas alternativas. La elección de una u otra alternativa deberá tomarse considerando las necesidades del negocio, la situación de marketing de la empresa y, principalmente, las preferencias del consumidor destinatario de la propuesta. Nuevamente, la investigación de mercados puede realizar un aporte significativo en la elección de la mejor estrategia a adoptar.

4.7.1. Tipos de Programas

Según el destinatario del programa, es posible clasificarlos en:

- 1) B2C
- 2) B2B o Corporativos
- 3) Canales
- 4) Empleados

B2C: Programas para Consumidores Finales o Business to Consumer. Son programas destinados a los usuarios finales de los productos o servicios de la empresa. Se cuentan dos tipos:

- a) Programas Monomarca
- b) Programas Multimarca o Coaliciones

En el primer caso una empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de adherirse y participar de un programa. El mismo está identificado exclusivamente con la empresa. La compañía asume los costos y los beneficios de la iniciativa. Las claves del éxito en este caso incluyen tanto la selección de recompensas conforme a las preferencias del target, así como el tiempo de acceso a una recompensa significativa. Esto es, cuánto debe consumir un cliente y cuánto debe esperar para acceder a un premio atractivo. Los ejemplos de este tipo de programas son abundantes: Discoplus, de Supermercados Disco, ha sido un programa señero en nuestro medio, ServiClub, de YPF, Premmia, de Petrobras, eXtra!, de Librerías Yenny / El Ateneo, Comafi Suma, de Banco Comafi, Bénéfices, de BNP Paribas, Club Patagonia, de Banco Patagonia, SuperClub, de Banco Santander Río, Aerolíneas Plus, de Aerolíneas Argentinas, son sólo algunos de tantos ejemplos. Una vez posicionado un programa monomarca, es posible enriquecerlo mediante el desarrollo de alianzas con empresas vinculadas que ofrezcan puntos del programa a sus propios clientes. Es el caso de los co-brandings, habituales entre las aerolíneas y las tarjetas de créditos, cadenas hoteleras y alquileres de automóviles. Esta es una interesante y significativa forma de rentabilizar un programa. La empresa originadora del programa factura a los aliados por cada punto que emitan a sus clientes, mientras que sus costos variables vienen dados por los puntos que sean efectivamente redimidos. Asimismo es posible comercializar información sobre el comportamiento de los usuarios de un programa (aclaración: se trata de informes de consumo al estilo de las auditorías Nielsen, no confundir con la venta ilegal de los datos de clientes). Esto es especialmente interesante entre los retailers y sus proveedores. El programa ofrece la ocasión de generar innumerables propuestas y oportunidades de negocio. La experiencia del tesista le ha permitido asistir a infinidad de aplicaciones, tanto en lanzamientos como promociones, samplings, etc. aprovechando el poder de estas formidables herramientas. El límite está dado por la creatividad de los responsables del programa.

En el segundo caso un grupo de empresas no competitivas entre sí ofrecen un programa en conjunto. Habitualmente suelen unirse un supermercado, una petrolera y un banco. Ejemplo de este tipo de programas en el medio local ha sido el programa Travepass. Este formato es recomendable en negocios cuya frecuencia de consumo es baja (ej. Electrodomésticos)

B2B: Business to Business. Se trata de programas corporativos, ofrecidos por empresas cuyos clientes son otras empresas. Habitualmente la compra de insumos y la selección de proveedores está basada en un proceso racional. Sin embargo abundan los ejemplos de negocios donde un sistema de fidelidad basado en un programa de puntos hace la diferencia. En el negocio del correo es clave fidelizar a la secretaria, quien decide habitualmente la empresa proveedora. Existen varios programas de puntos orientados a esta figura. Esto es válido también en negocios como la hotelería, los artículos de librería, etc. La empresa Scania, líder mundial en la fabricación y venta de vehículos pesados (camiones y buses) ha lanzado el Programa de Beneficios Exclusivos, basado en un sistema de acumulación de puntos. Su objetivo ha sido incentivar la compra de repuestos legítimos. Nuevamente dentro de la industria del transporte, Bridgestone ha lanzado Truck Team, un programa destinado a titulares de flotas de vehículos pesados, que incluye asimismo beneficios para el conductor de las unidades. El objetivo ha sido reforzar el posicionamiento en servicios de la marca, sinergizar el poder de su red de distribución y estimular la compra de sus productos Premium. Otra industria que se ha beneficiado del aporte de programas B2B ha sido la comercialización mayorista de papel.

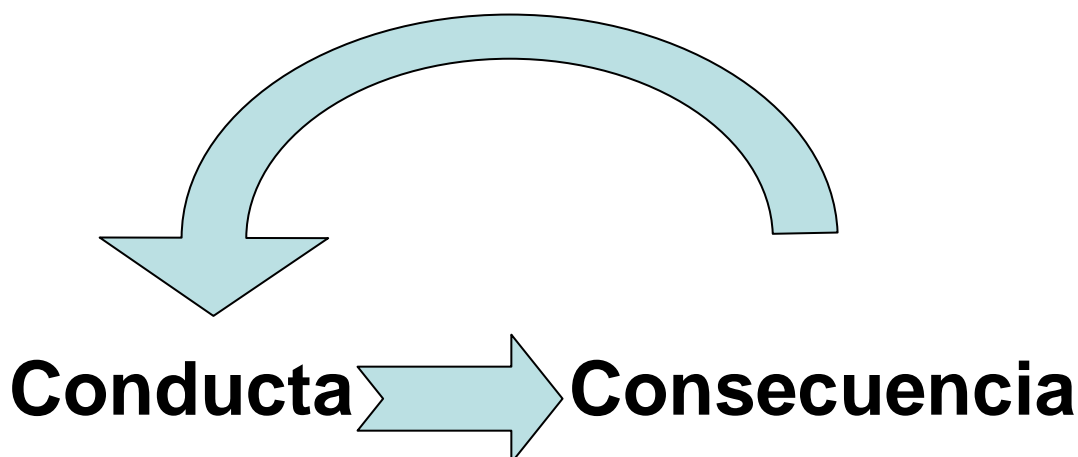
Canales: Dentro de los objetivos de los programas de canales, se encuentran reforzar y mejorar las relaciones con los canales, atraer y retener los mejores socios de distribución, abrir nuevos canales o mejorar los existentes minimizando conflictos, aumentar las ventas y la rentabilidad, influenciar la compra discrecional y los hábitos de venta, generar demanda de producto y servicio, y generar awareness. En este caso los puntos recompensan a los vendedores o distribuidores por colocar productos o servicios. La clave aquí pasa por integrar en la estrategia tanto el pull como el push, de modo de evitar caer en un mero adelanto de compra o sobre stockeo. Las grandes empresas de consumo masivo, como Unilever o Procter & Gamble o realizan periódicamente propuestas de fidelidad orientadas al minorista, apoyando una u otra línea de producto. Recientemente Coca-Cola ha lanzado el Programa Coca-Cola con este mismo espíritu. Hasta donde este tesista conoce, estas propuestas suelen ser estacionales, y queda como asignatura pendiente el desarrollo de un programa paraguas de todas sus marcas y unidades de negocios, que perdure en el tiempo.

Empleados: Los objetivos de los programas destinados a empleados contemplan alinear el desempeño con la misión del negocio, fortalecer el vínculo con la organización, favoreciendo la retención, la motivación y el salario emocional, incrementar la performance productiva, así como reforzar prácticas y cambios organizacionales. En este ambito resulta difícil

operacionalizar las variables de performance que se reforzaran. Otra dificultad a contemplar viene dada por los aspectos legales vinculados a la remuneración.

4.7.2. Fundamentos de los sistemas de acumulación

Una de las grandes “fórmulas” de la psicología comportamental es la del Condicionamiento Instrumental, o Condicionamiento Operante. Ambos nombres pueden utilizarse indistintamente con un mismo significado. Esta fórmula fue propuesta por el Profesor B.F. Skinner. Establece que la probabilidad de ocurrencia de una conducta depende de sus consecuencias. Las consecuencias pueden ser de dos tipos, apetitivas o aversivas. Las primeras, agradables y placenteras, resultan atractivas y aumentan las chances de repetir un comportamiento. Si un alumno es recompensado con una calificación alta en un examen, probablemente se sentirá motivado a continuar sus estudios con entusiasmo. Las segundas, por el contrario, disminuyen las chances de que un accionar se repita. Por ejemplo, muy probablemente un niño evitará poner su mano al fuego si tras hacerlo la primera vez siente dolor al quemarse. En este caso el dolor es una consecuencia aversiva que redundará en una disminución de la tasa de ocurrencia de su exposición directa al fuego. Los estudios sobre el tema rescatan el poder de los reforzadores apetitivos para conseguir cambios deseados en el comportamiento.



En su esencia esta fórmula puede ser mirada como la versión formal y científicamente estudiada de la vieja fórmula social de los “premios y castigos”.

Una observación importante respecto de este paradigma es que la conducta a reforzar debe surgir espontáneamente. Recién una vez que el sujeto realice espontáneamente la conducta deseada puede buscar ser repetida mediante el ofrecimiento de un reforzador. En el caso de la conducta de un consumidor, sólo es posible intentar fidelizar aquellos prospectos que han devenido en clientes a través de su primer consumo. La compra, o en el caso de una tarjeta de crédito, la activación de la misma, constituyen el comportamiento a reforzar, repetir e incrementar. De allí que el marketing relacional haga énfasis en la rentabilización de carteras preexistentes de clientes. Sin embargo, un programa de refuerzos, tal cual es un sistema de millaje, puede servir para atraer clientes en tanto el ser humano es capaz de percibir el premio

en forma anticipada a través de su imaginación. Claro que para esto es clave contar con la confianza del cliente, ya que debe creer que, cuando alcance el puntaje suficiente su premio estará disponible. Aquí el concepto de reforzamiento sigue siendo válido, ya que la experiencia del cliente con otros programas, o bien el razonamiento que realice sobre la propuesta del mismo genera una anticipación imaginaria del refuerzo. Bajo una mirada desde conceptos de marketing, es posible afirmar que un programa puede resultar un diferencial a la hora de captar nuevos clientes.

4.8. Método del Incidente Crítico

A continuación se expondrá el esquema metodológico empleado para la creación del modelo de investigación que permitirá diseñar un programa de fidelización de clientes basado en un sistema de acumulación o millaje.

Para este propósito se adaptará el denominado Método del Incidente Crítico (Flanagan, 1954) conforme la descripción de Hayes, B.⁵ Este método resultará útil para evaluar el proceso de diseño del programa a partir de las necesidades de los clientes que se deberán atender con la herramienta. Asimismo ofrece la ventaja de basar en el propio cliente la definición de las necesidades a cubrir, así como su relevancia intrínseca.

Un incidente crítico es un ejemplo (experiencia personal o anécdota) del funcionamiento organizacional conforme la óptica del propio cliente. Puede ser positivo (situaciones apetitivas, que el cliente desea vivenciar), o negativo (situaciones que alejan al cliente de la organización). Debe cumplir con dos características:

- 1) Especificidad (debe incluir un solo incidente)
- 2) Expresión en términos comportamentales o calificativos específicos (comportamiento o característica individual del servicio)

Por último, un incidente crítico debe redactarse de modo que dos lectores lo interpreten de la misma manera.

En el presente caso, serían ejemplos de incidentes críticos:

- a) “Para adherirme tuve que llenar un formulario de adhesión.”
- b) “El formulario era demasiado largo y aburrido.”

La generación de incidentes críticos contempla dos pasos:

- a) Relevamiento mediante entrevistas a clientes
- b) Clasificación conforme al árbol de necesidades (ver tabla 1.1)

Las entrevistas con clientes pueden ser grupales o individuales, y permitirán obtener información sobre lo que se desea investigar. Se pedirá a los entrevistados que listen 5 a 10 situaciones positivas vivenciadas en relación al tema, y otras tantas situaciones negativas.

⁵ Hayes, B. Cómo medir la satisfacción del cliente. 2da Edición, 1999. Ed. Oxford University Press.

Esta información se clasificará en grupos de contenido homogéneo, de modo que cada grupo refleje una misma dimensión. Esta dimensión se llamará elemento de satisfacción. En el ejemplo mencionado, los incidentes a y b podrían enmarcarse dentro del elemento Mecánica de Adhesión.

A su vez, los elementos de satisfacción deberán agruparse en unidades mayores denominadas Necesidades.

Una vez identificadas las necesidades, se dispondrá del plan que rige la satisfacción del cliente en una industria en particular. A partir de allí se podrá estructurar el diseño de investigación y el cuestionario para relevar la performance de la empresa. Gracias al modelo del incidente crítico resulta fácil operacionalizar las variables en preguntas para incluir en el cuestionario a aplicar.

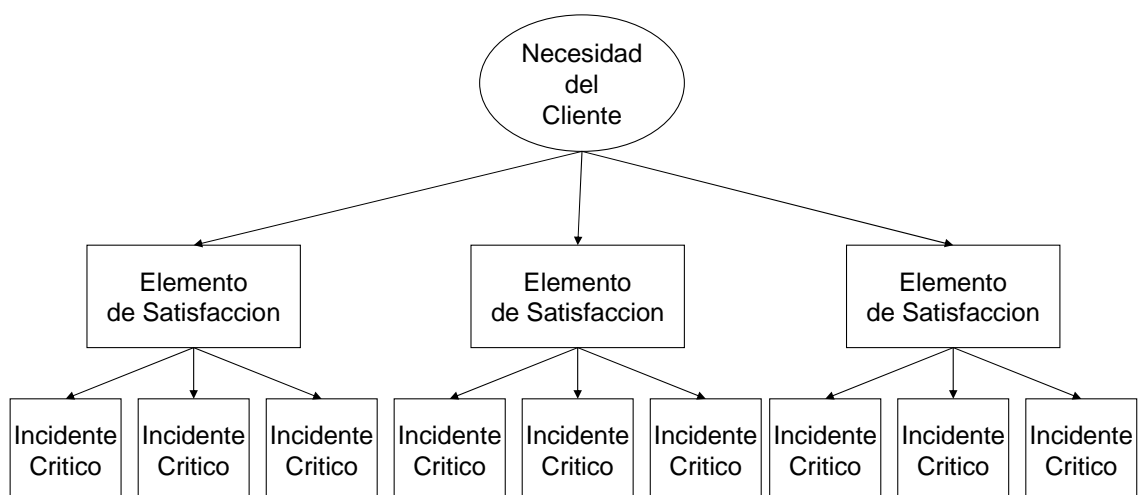


Tabla 1.1 Relación jerárquica entre los incidentes críticos, los elementos de satisfacción y las Necesidades del cliente. Extraído de *Cómo medir la satisfacción del cliente*, cap 2, pag 21, de Hayes, .Bob, E. Ed Oxford, 2da. Ed. 1999. Oxford University Press

En el presente trabajo se aplicará esta propuesta metodológica para abordar el diseño de un programa de fidelización. A diferencia del objeto de estudio de Hayes, en lugar de hacer foco en la satisfacción, el constructo teórico bajo análisis será la fidelidad del cliente. Como se anticipara en el ejemplo, nuestros incidentes críticos se basan en experiencias vinculadas al uso de programas de millaje y experiencias de los clientes con bancos. Los elementos de satisfacción serán en nuestro caso elementos que conforman la estructura de un programa de acumulación. Las necesidades del cliente serán finalmente aquellos elementos que definen la fidelidad de un cliente bancario en relación a un sistema de acumulación.

4.9. Diseño de un Programa de Fidelización

Para diseñar un programa exitoso de fidelización resulta fundamental desarrollar un plano estratégico completo y exhaustivo. Una acertada planificación estratégica obrará como mapa referencial a lo largo de las diversas etapas del ciclo de vida de nuestro programa.

Ciclo de Vida de un Programa

Las siguientes etapas conforman el ciclo de vida de un programa de fidelidad:

1. Diseño y Aprobación
2. Implementación
3. Lanzamiento
4. Desarrollo:
 - a. Crecimiento
 - b. Madurez
 - c. Cierre

1. Diseño: La primera etapa o fase del ciclo de vida de un programa resulta clave para el futuro devenir del mismo. Durante esta etapa se adoptarán las grandes definiciones estratégicas, tales como los objetivos a alcanzar, el público objetivo, el posicionamiento, la promesa y el beneficio, las mecánicas, el soporte, etc. Más adelante se expondrá cada uno de estos elementos en detalle. En esta fase resulta aconsejable el desarrollo de una investigación de mercado a fin de obtener mayor precisión en las decisiones que se adopten. Una investigación permitirá conocer de primera mano nuestro público, sus hábitos, sus experiencias así como sus preferencias y expectativas, acotando de esta forma nuestra incertidumbre al momento de decidir.

El presente trabajo hace eje justamente en la creación de un modelo de investigación que permita el diseño de un programa de fidelización para clientes de banca minorista. Diversos autores coinciden en el valor del aporte de la investigación de mercados en esta instancia. Se destacan entre ellos a Ascher, Mario⁶ y Lehu, Jean – Marc.

Siempre es más fácil arrancar bien que corregir el rumbo al andar. Es importante procurar el mejor plano estratégico posible, pues una vez lanzado y comunicado un programa resultará más difícil y costoso introducir rectificaciones. Más que en ninguna otra etapa resulta aconsejable asesorarse bien al respecto.

⁶ Ascher, Mario: Como conseguir clients y fidelizarlos. Ed. De los 4 Vientos, 2da. Ed. Bs. As. 2007.

2. Implementación: La implementación también debe ser exhaustivamente planificada. Tareas, tiempos, plazos y responsables deben detallarse y comunicarse. MS – Project, software de Microsoft es una herramienta muy útil al respecto. Está basada en la metodología del camino crítico, desarrollada en los EEUU durante el transcurso de la 2da Guerra Mundial para la optimización de tiempos y recursos. Esta metodología estructura el plan de trabajo para el alcance de los objetivos tomando como eje de referencia el encadenamiento de tareas que resulte más corto.

En esta etapa interactuarán diversos sectores de una empresa, profesionales de diversos perfiles, cada uno con su visión y tiempos. Esto exige el trabajo en equipo en forma coordinada. Dentro del abanico de herramientas del marketing, los programas de millaje se encuentran entre las más complejas e interdisciplinarias. En efecto, la implementación de un programa en una empresa de cierta envergadura involucrará sectores tales como el comercial, ventas, marketing, comunicación, sistemas, organización y métodos, contabilidad, finanzas, auditoría interna, recursos humanos, legales y compras.

3. Lanzamiento: El lanzamiento de un programa debe ser aprovechado de modo de maximizar el esfuerzo comunicacional de la empresa. Generalmente se recomienda el efecto “levantamiento de telón”. Demás está recordar que es importante asegurarse previamente del correcto funcionamiento de toda la operación, así como de la capacitación de todo el personal de contacto. Uno de los grandes riesgos en todo lanzamiento es el desencanto y frustración que puede generar en los clientes un funcionamiento defectuoso de la tecnología, o bien la falta de respuestas a consultas simples. Algunas empresas optan por la realización de una etapa piloto previamente al lanzamiento. La gran ventaja de esta alternativa consiste en la posibilidad de probar, medir y ajustar cada proceso a fin de calibrarlo y optimizarlo antes de afrontar un volumen mayor de exigencias. Entre las desventajas se encuentra la pérdida del efecto sorpresa, la posibilidad de que nuestra competencia pueda reaccionar, e incluso tener que explicar a los clientes que la propuesta se encuentra en una etapa experimental y restringida en su cobertura. En caso de vislumbrar dificultades operativas, lo mejor será “ir paso a paso” y optar por un lanzamiento escalonado pero operativamente prolijo.

4. Desarrollo:

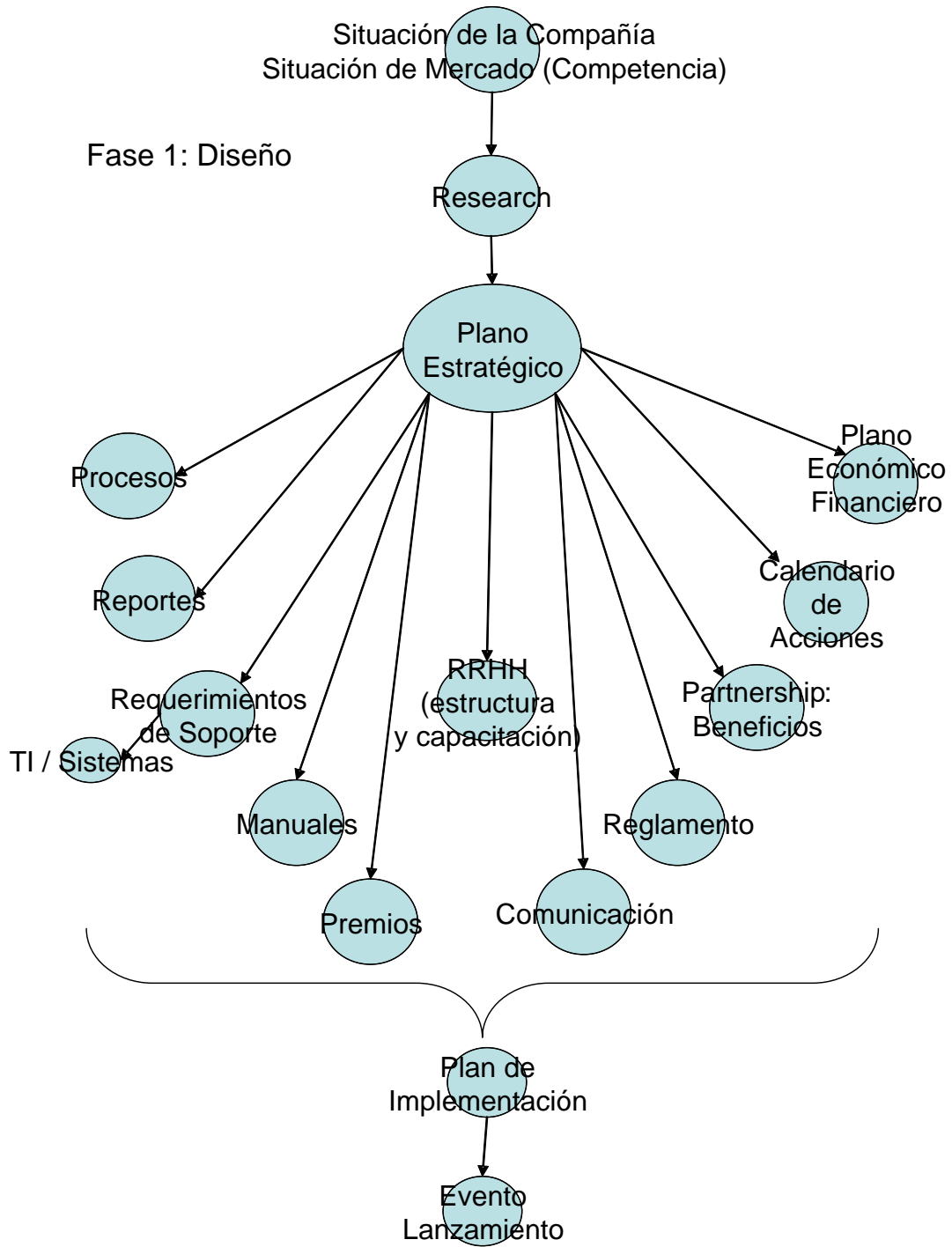
- a. Crecimiento: Tras el lanzamiento se ejecutarán todas las tareas planeadas, y se medirá la performance de modo de corregir eventuales desvíos. En esta etapa los esfuerzos se concentrarán en la adhesión de clientes al programa. El crecimiento del programa involucrará la captación de nuevos socios, la formación de una base de datos con información sobre sus preferencias y cómo contactarlos, el registro de las transacciones fidelizadas y la emisión de los primeros puntos. En esta fase la redención o canje de puntos por premios es aún incipiente y no genera mayores

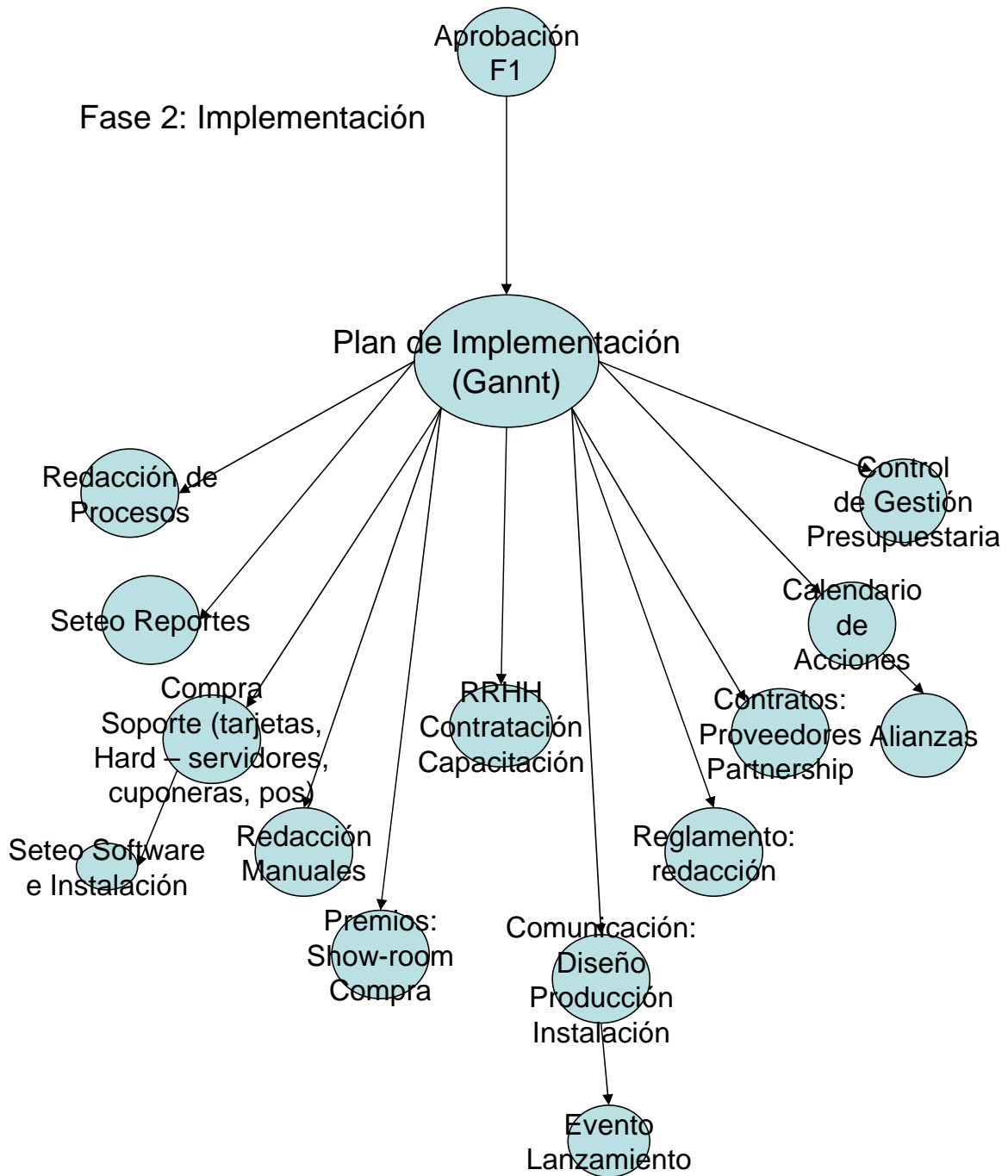
costos. Algunos clientes pueden llegar incluso a realizar algún canje a fin de testear y poner a prueba la promesa propuesta.

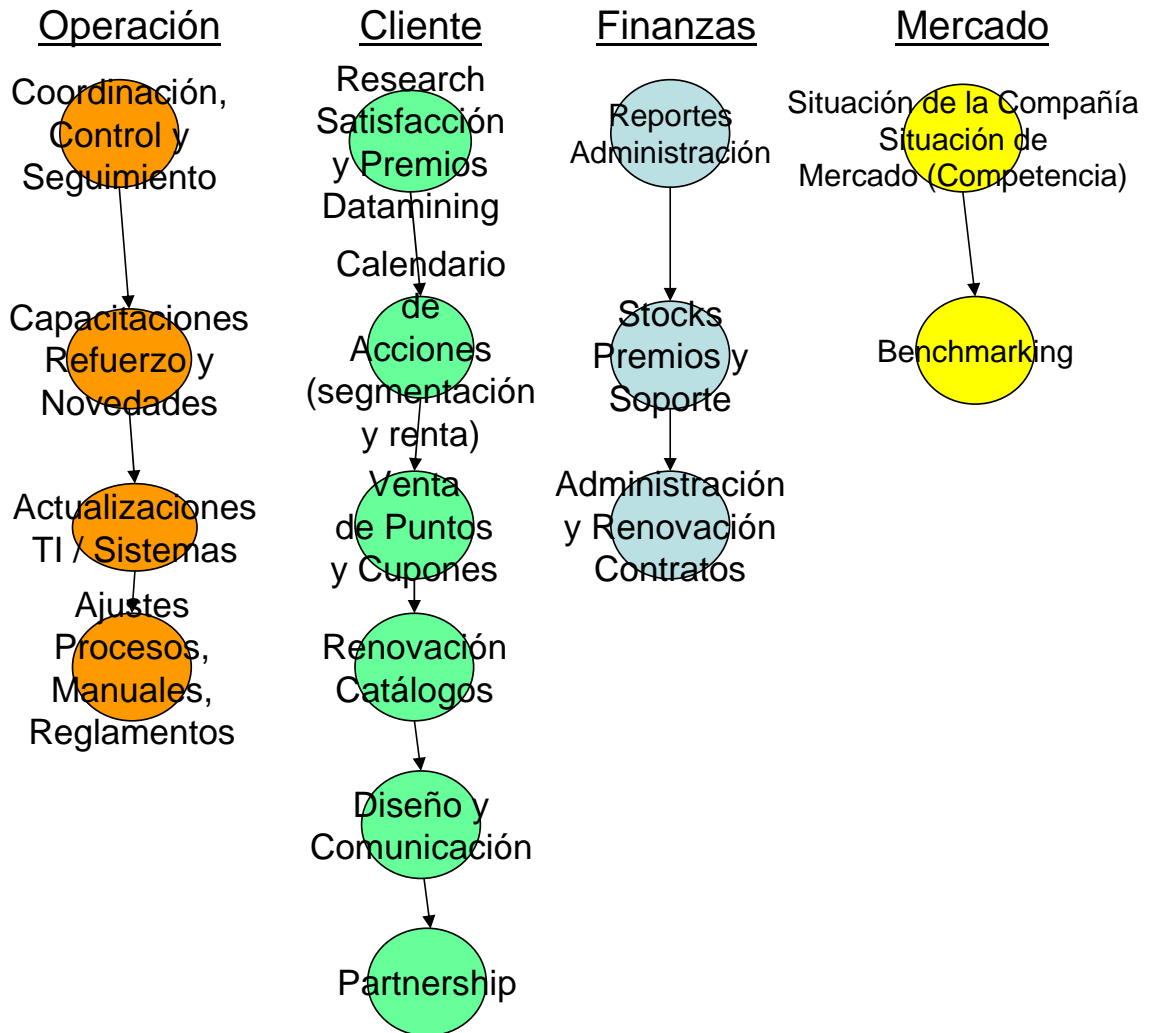
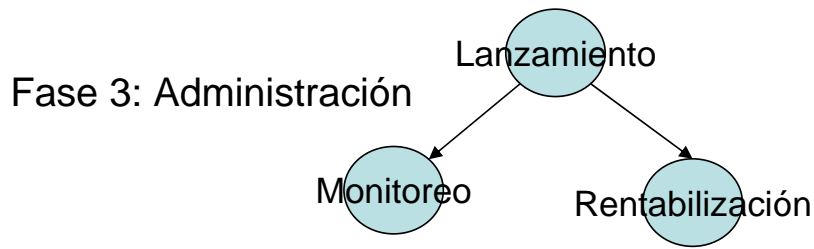
- b. Madurez: Un programa maduro cuenta con dos grandes herramientas, la información almacenada en la base de datos transaccional, y un estímulo (el puntaje) posicionado y valorado por los clientes. Ahora la empresa sabe quiénes son y qué desean sus clientes, y tiene una recompensa valorada y flexible para gratificarlos por continuar su relación con ella. El desafío será entonces rentabilizar este esfuerzo diseñando y ofreciendo propuestas comerciales a la medida de cada cliente o grupo homogéneo de ellos. Para ello se usará la información de los clientes y se ofrecerá productos y servicios asociados a puntajes con un criterio promocional. Al mismo tiempo se realizarán sondeos a fin de monitorear la performance del programa, el grado de satisfacción de nuestros clientes, así como para detectar oportunidades de mejoras e innovaciones. Este es otro momento donde resulta aconsejable recurrir a la investigación de mercado.

- c. Cierre: Si bien todo programa tiene por meta permanecer en el tiempo, eventualmente una empresa puede decidir o verse forzada a finalizarlo. En esta instancia resulta necesario realizar una comunicación anticipada y suficiente a los socios, que les permita no sólo hacerse a la idea de la discontinuación del mismo sino también a decidir qué hacer con los puntos eventualmente acumulados en sus cuentas de fidelidad. Esta eventualidad debe preverse incluso desde el momento mismo del diseño del programa, y debe incluirse en el reglamento un procedimiento sencillo y transparente que lo contemple. Tras discontinuar un programa es aconsejable ofrecer alguna novedad que lo sustituya, a fin de que los clientes no sientan un perjuicio en la ecuación de valor recibida por parte de la compañía.

Los clientes entablan un vínculo emocional con la empresa a través del programa, con lo cual ante la situación de cierre no es nada raro vivenciar reacciones airadas de parte de ellos en los call centers y stands de atención al cliente. Sin tratarse de una situación de cierre, cabe recordar aquí cómo en octubre de 2006 YPF ServiClub decidió eliminar del sistema de acumulación las cargas de Gas Oil. Por ese entonces Petrobras estaba lanzando su programa Petrobras Premmia. Pese a la situación crítica del producto, que por ese entonces escaseaba en el mercado y su distribución de hallaba cupificada, la compañía de origen brasilero decidió ratificar la inclusión del mismo en el lanzamiento. La repercusión no se hizo esperar y las tasas de adhesión superaron incluso los parámetros correspondientes al market share de la compañía en la ciudad de Rosario, donde fue lanzado el programa en su fase piloto. Los clientes abandonaron una compañía cuyo programa los excluía y se volcaron a la nueva propuesta.







Ahora que se han definido las tres Fases de un Programa, y detallado las tareas a realizar durante el mismo, se resumen aquellas instancias en que la Investigación de Mercado puede ofrecer un aporte de valor significativo:

Desarrollo de un Programa

		RESEARCH
FASE I	<p>BUSINESS CASE</p> <p>Diseño del Programa: Relevamiento de Información, Investigación, Definición de Objetivos, Premios, Mecánica, Logística, Plano Económico-Financiero, Análisis ROI</p>	<p>✓ <i>Loyalty Design Test</i></p>
FASE II	<p>IMPLEMENTACION</p> <p>Desarrollo y ejecución del Programa. Redacción de Procesos y Reglamentos, Diseño elementos de Comunicación, Compra de Premios, Customización del software, Set up hardware y Comunicaciones, Capacitación, etc.</p>	<p><i>Branding, Publicidad, Rewards</i></p>
FASE III	<p>ON GOING</p> <p>Administración del Programa, Monitoreo y Ajuste de Performance, Acciones Relacionales, Rentabilización, Up y Cross Sell, Renovación de Premios, Coleccionables, Autoliquidables, Coordinados, Partnership, Innovación, etc.</p>	<p><i>Loyalty Monitor</i></p>

Aportes de la Investigación de Mercado en los Sistemas de Millaje

		Fases	
		Diseño	Implementación On Going
Necesidades del Cliente	Posicionamiento		✓ Loyalty Monitor
	Mecánica & Soporte		Monitoreo de Satisfacción & Oportunidades de Mejora (Encuesta)
	Comunicación (canales, frecuencia, etc)	✓ Branding Test ✓ Pre-Test Publicitarios (Focus Groups)	✓ Renovación: Testeo (Focus Group)
Necesidades de la Organización	Premios	✓ Testeo (Focus Group)	✓ Loyalty Monitor
	Estrategia		
	Resultados Esperables: - Membresía - Consumo - Redención - Rentabilidad		
	Motivación del Staff		
		✓ Loyalty Design Test (Encuesta)	

Durante el Diseño de un Programa se deberá adoptar diversas definiciones. El conjunto de ellas conforman el Plano Estratégico de un programa. El mismo será organizado en base al siguiente detalle:

- 1) Objetivos Generales
- 2) Objetivos de Marketing
- 3) Target Audience
- 4) Claves
- 5) Posicionamiento
- 6) Barreras
- 7) Mecánica
- 8) Premios
- 9) Alianzas
- 10) Soporte
- 11) TI / Sistemas
- 12) Informes
- 13) Comunicación
- 14) Legales
- 15) Capacitación

A continuación se analizará en detalle los distintos elementos que componen un programa de fidelidad. Cada uno de ellos debe ser definido durante la etapa de concepción de la herramienta. El nuevo modelo de investigación, que bautizaremos Loyalty Design Model contemplará cada uno de ellos, operacionalizándolos en un formulario o cuestionario de relevamiento. La meta será generar información que permita decidir cuál alternativa resulta más adecuada para cada programa en particular.

4.9.1. Objetivos Generales

Entendido el concepto de fidelización, la pregunta es: ¿por qué diseñar e implementar un programa para fidelizar clientes?

La respuesta se relaciona con la rentabilidad de la empresa. Todo empresario y / o gerente comercial desea vender y maximizar sus beneficios. Optimizar los resultados y bajar los costos son una búsqueda constante en toda actividad comercial. Diversos estudios han demostrado que resulta más económico generar ventas entre clientes actuales que en nuevos clientes. A su vez, un cliente fiel está más dispuesto a recibir nuevas propuestas comerciales de su compañía preferida. Esto es, resulta posible vender más a los mejores clientes, mediante acciones de up y cross sell. Y un cliente fidelizado es menos permeable a acciones de la competencia, lo que redundará en mejores indicadores de retención.

En resumen se identifican tres motivos para fidelizar:

- 1) Vender más rentablemente
- 2) Retener clientes
- 3) Vender más cantidad y mayor variedad a los mejores clientes.

Como se mencionara anteriormente un programa de fidelidad bajo la forma de un sistema de acumulación permite generar una base de datos transaccional. Con esta información se generará conocimiento de los clientes y se podrá optimizar el negocio. El incremento de las ventas se producirá principalmente bajo un fenómeno de concentración. Por ejemplo, clientes fidelizados difícilmente aumenten su consumo de alimentos, pero muy probablemente gracias a un programa de fidelización atractivo se logre que dejen de realizar parte de sus compras en proveedores competidores y concentren sus compras en un negocio particular. Un programa entonces revierte la diversificación de compra obteniendo concentración de consumo. En el negocio bancario, esto puede mirarse en términos análogos. La población bancarizada suele poseer más de una tarjeta de crédito, a su vez emitidas por diversas entidades financieras. En este caso un banco logrará que el cliente fidelizado opte por utilizar su tarjeta de crédito en lugar de la de un competidor. Resulta mucho más probable que un cliente opte por la tarjeta que en breves compras le permitirá realizar el viaje de sus sueños o bien llevarse la licuadora que desea. A su vez, como contrapartida, difícilmente un cliente fidelizado responda a estímulos de la competencia. ¿Quién abandonaría un programa a mitad de camino de llevarse un televisor? En algún punto se está levantando barreras que protejan a los clientes del accionar de competidores.

Si bien los programas de fidelización están focalizados en las carteras de clientes ya existentes, también resulta un diferencial a la hora de captar nuevos clientes. En definitiva con ellos se está enriqueciendo la propuesta de valor de la empresa. Esto es especialmente válido

en situaciones de comoditización de productos y / o servicios. Tal es el caso recién mencionado de las tarjetas de crédito: hoy en día resulta difícil concebir y colocar un plástico sin un sistema de fidelidad asociado. Los clientes mismos empujan a las fuerzas de venta de los bancos a solicitar a sus gerencias comerciales el diseño de programas propios, o bien al desarrollo de co-brandings con programas exitosos.

Dentro de los objetivos generales del marketing relacional, y de un programa de fidelización basado en un sistema de millaje se encuentran entonces:

- a) Crecer en la fidelización de nuestros Clientes.
- b) Levantar barreras al ingreso de Competidores.
- c) Generar una Base de Datos de apoyo a Marketing.
- d) Aumentar las compras de los Clientes.
- e) Favorecer el ingreso de nuevos Clientes.
- f) Reforzar el vínculo emocional con la Marca.
- g) Establecer fuertes canales de comunicación y marketing en base a un ROI.

Los objetivos que una empresa desea alcanzar con un programa de acumulación suelen ser definidos como premisa para el diseño del mismo. El modelo de investigación propuesto deberá permitir validar la sustentabilidad de los mismos, así como confirmar su pertinencia. En el caso de los programas destinados a Banca, más específicamente a estimular el consumo con tarjetas de crédito, los objetivos suelen incluir el incremento del uso de los instrumentos de pagos propios frente a los de terceros o incluso frente al efectivo. Para ello deben fijarse objetivos específicos según los distintos grupos de clientes: activar a los inactivos, concentrar la compra en los propios plásticos, incorporar débitos automáticos, incorporar nuevos productos, etc. La investigación de mercado aquí propuesta permitirá entender el estado basal del cuál se parte, las razones que le dan entidad, la tipología de los clientes, los desafíos a atender (ej. cantidad de clientes inactivos), así como dimensionar las expectativas en la fijación de las metas.

4.9.2. Objetivos de Marketing

Por objetivos de marketing se hará referencia a las metas cuantitativas que se desee alcanzar con el programa. En banca, las variables a pronosticar que luego deberán ser monitoreadas contemplan:

- 1) Cantidad de clientes a adherir;
- 2) % Participación de los consumos fidelizados sobre los consumos totales (cuando la adhesión no abarca al 100% de la cartera);
- 3) Incremento de consumos esperado:
 - i. Por concentración;
 - ii. Por incremento en la frecuencia de consumo esperada;
 - iii. Por reducción del Abandono o Rotación de Clientes (Churn)
 - iv. Por cruce de Ventas de Productos (cross sell, bundling o “paquetización”)
 - v. Por activación de clientes inactivos;
- 4) Consumo fidelizado promedio esperado;
- 5) % de Puntos redimidos sobre puntos emitidos, abierto por escalas de premiación (cuando se utilice un sistema ascendente);
- 6) Impacto de los costos del programa sobre los consumos totales y fidelizados.

En líneas generales se procurará contar con una definición de objetivos a alcanzar para los KPI (key performance indicators o indicadores clave de performance) propios de la compañía o sector (por ejemplo ventas por metro cuadrado, ticket promedio, entre otros, en el caso de los retailers). Para la estimación y proyección de estas variables se trabajará en base a la información que disponga la compañía, así como la que se releve mediante la investigación de mercados aquí propuesta. Asimismo resulta útil apelar a comparaciones o benchmarking de resultados obtenidos por otras empresas, tomando como referencia valores promediales o de liderazgo en el sector. Una vez que el programa esté funcionando se dispondrá de los valores reales, de modo que podrá realizarse el registro y monitoreo de la performance y realizar los ajustes que se pudiera requerir en la eventualidad de detectar desvíos respecto de los objetivos pronosticados. Los bancos, a diferencia de los retailers, cuentan con la información de los consumos asociados con el dato de quién los realiza. Estos indicadores no resultan nuevos para ellos y ya los tienen habitualmente incorporados en sus tableros de comando.

4.9.3. Público Objetivo y Segmentación

Así como no hay dos personas iguales, los clientes tienen sus diferencias y particularidades. A la hora de pensar un programa de fidelidad debe contemplarse las peculiaridades y preferencias de los clientes, y tener una clara visión de su perfil. Las empresas deben esforzarse en conocer estas diferencias y ofrecer propuestas personalizadas en función de las preferencias de cada cliente. En un negocio donde se manejen altos volúmenes de clientes, sólo es posible conocer y personalizar contando con sistemas de registro y análisis de información. El trabajo de dividir, clasificar y tamizar los distintos tipos de clientes se denomina genéricamente segmentación. La idea es encontrar grupos o segmentos de clientes con características afines entre sí, y diversas de los demás grupos. Así, existen clientes que resultan más rentables que otros, los que se denominan Most Valuable Customers (MVC)⁷. La investigación de mercados permitirá precisar a quiénes destinar el programa (público primario) que podrá o no coincidir con el total de la cartera, o acotarse a un grupo en particular. Asimismo permitirá identificar grupos secundarios a quienes involucrar, pues desempeñan roles significativos en la decisión de compra. Es el caso por ejemplo del grupo familiar del mismo. En ciertas categorías como el retail de alimentos, es bien reconocida y tenida en consideración la influencia de los hijos en la elección de la compra. En la experiencia personal del tesista, aún en programas fuertemente orientados al varón, como por ejemplo en la compra de combustibles o de repuestos para camiones, la mujer ocupa una figura central en la elección de las recompensas de los programas, condicionando luego la preferencia de su marido por uno u otro proveedor.

La investigación de mercados puede acercar información fundamental para ajustar el diseño de un programa al perfil de los clientes, pues permitirá conocer características tales como su edad, nivel educativo, poder de compra, preferencias en el manejo del tiempo libre, entre otras. Toda esta información será utilizada para el diseño de la comunicación, su tono y estilo, los canales adecuados, la selección de las recompensas, y hasta la mecánica del programa.

Ejemplo: Anteriormente se mencionó que un programa permite identificar al cliente, almacenar su historia transaccional y detectar sus preferencias. Para ello es necesario conformar una base de datos y como primer paso se debe redactar el formulario de adhesión. Este formulario contendrá los datos del cliente, que se clasificarán en dos tipos:

1. Identificatorios
2. Perfil

⁷ Ascher, Mario Op. Cit.

Los primeros son aquellos datos tales como el Nombre, Apellido, DNI, Dirección, Teléfono, E-mail, etc. Son los datos que permitirán saber quién es el cliente y dónde contactarlo. Suelen ser datos obligatorios para participar.

Los datos de perfil son aquellos que permiten entender características, preferencias y hábitos de los clientes. Por ejemplo educación, profesión, hobbies, música preferida, etc. Suelen ser de respuesta opcional y habitualmente se responden marcando cruces entre diversas opciones de respuesta múltiple. Estos datos se usarán luego para segmentar la cartera y para ello se utilizarán tanto criterios apriorísticos de database marketing, como espontáneos de datamining. En el primer caso el analista define cómo quiere agrupar los clientes (ejemplo: varones, con educación secundaria o superior). En el segundo “se pregunta a los datos” entre quiénes y bajo qué características tienen afinidad. La investigación de mercados facilitará la identificación de las mejores variables a incluir en el formulario de adhesión, evitando los enormes costos que acarrearía tener que corregir un error en este punto una vez realizada la adhesión de socios.

La información vinculada con los hábitos de consumo contemplará variables tales como la frecuencia de compra, el mix de producto, su monto, los competidores, el share of walet, etc. Estos datos resultarán imprescindibles para trabajar los números del programa, estimar costos y retornos esperables.

Al diseñar un programa para Banca se cuenta con algunas ventajas y algunas desventajas. Entre las ventajas pueden mencionarse que la entidad ya cuenta tanto con los datos de Identidad del cliente, así como con su información transaccional (consumos con sus tarjetas de crédito o débito). Sin embargo rara vez se dispone de información de Perfil. Este punto puede ser encauzado mediante una investigación de mercado conforme la desarrollada en este trabajo.

En suma, saber a quién se dirigirá el programa resulta imprescindible para ofrecer una propuesta de valor a la medida de los clientes, optimizando recursos.

4.9.4. Claves de Éxito

Para resultar exitoso, en líneas generales un programa debe compartir tres claves:

- 1) Fácil
- 2) Inmediato
- 3) Atractivo

Un programa debe ser fácil de comprender y de posicionar. Difícilmente un cliente se involucre en un sistema que no comprende y le resulta poco claro. Esto es especialmente importante tanto respecto de la mecánica como de la generación de unidades de acumulación. Es deseable un programa donde resulte fácil adherirse, acumular puntos y canjearlos. Cualquier obstáculo en estos pasos atentará contra la comodidad del cliente y el objetivo de gratificarlo. Asimismo debe resultar fácil saber cuántos puntos se alcanzarán según el comportamiento que adopte el cliente. El tesista ha sido testigo de un programa en una reconocida empresa de seguros cuyas ecuaciones de acumulación habían sido definidas por actuarios. Las mismas contemplaban distintos puntajes y coeficientes conforme el cliente contratara uno u otro tipo de seguro, abonara la 5ta. cuota (donde se había detectado un lapse significativo), renovara su póliza, eligiera el sistema de débito automático como forma de pago, entre varios otros conceptos. Todos resultaban pertinentes y estaban justamente valorados y representados en la fórmula, pero resultaban engorrosos y difíciles de comunicar. Los clientes no terminaban de entender cómo y por qué motivos tenían los puntos que acumulaban y esto era un freno a la hora de proponer acciones basadas en el sistema de puntos.

La inmediatez tiene una doble lectura, por un lado se refiere al acceso al soporte de membresía o tarjeta, y por el otro a la entrega de la recompensa una vez solicitada. Cuanto menor resulta la demora entre la solicitud y la disponibilidad mayor efecto se logra con el programa.

Por último, resulta fundamental una adecuada relación entre lo que se pide y lo que se ofrece a los clientes. Esta relación debe resultar atractiva para que un programa atraiga y no desencante. En las diversas experiencias de este tesista en el diseño de programas, ha podido verificar que un programa debe ofrecer la posibilidad de canjear una recompensa o hard benefit no más allá del 4to mes de acumulación. No quiere decir que los socios vayan a redimir (canjear sus puntos) en este plazo, pero disponer de esta posibilidad genera una percepción de accesibilidad fundamental para tentarse y comenzar a participar. En este punto resulta imperativo realizar una inteligente selección de recompensas, buscando la mayor diferencia entre el valor percibido de las mismas y su costo real. Las novedades, la tecnología, el diseño y las figuras convocantes suelen capitalizar oportunidades de productos altamente valorados a costos mucho menores de los que los socios se imaginarían. El ejemplo clásico para este concepto es ilustrado con una imaginaria camiseta de fútbol firmada por Maradona. Todos

pueden averiguar cuál es el precio de una camiseta de fútbol en el salón de ventas. Sin embargo cuánto vale para uno que la misma esté firmada por su deportista favorito? Sin dudas mucho más. En ocasiones es posible aprovechar saldos de productos de otros mercados. Usualmente se trata de productos novedosos y de muy buena calidad, con el valor agregado de un origen prestigioso. Proveniendo de mercados mucho más grandes que el local, aún tratándose de saldos, suelen cubrir con holgura las propias necesidades. En este caso se debe ser claros en comunicar que una vez agotado el stock no habrá renovaciones.

Mas allá de la validez general de las tres claves mencionadas, cada caso presenta sus particularidades y distintas serán las llaves que permitan abrir la puerta al éxito de un programa. Una adecuada investigación de mercados colaborará en la identificación de las claves estratégicas propias de la situación de marketing a resolver.

Para ilustrar este punto, se mencionará como eventuales claves a contemplar en un diseño:

- a) Transparencia
- b) Segmentación

En el primer caso, la investigación podría haber relevado un público que vivió experiencias negativas con programas que incumplieron sus promesas. De allí la necesidad de facilitar al cliente la mayor información posible sobre sus puntos, los movimientos que los generaron, etc. En dicho caso sería conveniente hasta considerar una relación lineal (\$1.- = 1 Punto) de acumulación, como tiempo atrás ofreció el programa Coto Ahorro, o como ofrece actualmente Comafi Suma.

En el segundo caso, se podría estar ante una cartera de clientes muy dispar en sus características y preferencias, lo cual señalaría la necesidad de trabajar propuestas diferenciadas conforme a cada grupo de afinidad.

4.9.5. Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa, producto o programa, es la idea que se desea alojar en la mente del público objetivo. El mismo puede ser desagregado en dos aspectos: emocional o Promesa, y racional o Beneficio. El posicionamiento es una variable estratégica fundamental para definir el éxito o fracaso de un programa, pues en él se juega que los consumidores entiendan de qué se trata la propuesta, y se involucren con ella. A la hora de definir el posicionamiento se hará una síntesis de la propuesta para el consumidor, destacando sus elementos diferenciales. De más está decir que en la elección del posicionamiento adecuado es menester contar con una clara visión del público objetivo a abordar, así como de sus necesidades y preferencias. Nuevamente aquí se apelará a la ayuda de la investigación de mercados, mediante la cual se relevará los aspectos recién mencionados, de modo de entender en qué propuesta se debe concentrar los esfuerzos para generar valor hacia los consumidores. Hoy en día, en la categoría Banca, los programas tienden a comoditizarse, de allí que resulte imprescindible comprender las preferencias de cada cartera particular de clientes a los efectos de identificar oportunidades de diferenciación significativas.

a) Promesa. La promesa es la explicitación emocional del posicionamiento del programa. Habitualmente se redacta en primera persona, representando la voz interior del destinatario del mensaje.

Un ejemplo de Promesa para un programa en Banca podría ser:

“Ahora comprando con las tarjetas de crédito de Banco X sumo puntos puedo canjear gratis por espectaculares premios de un catálogo pensado para mí y mi familia. Además obtengo importantes beneficios en las principales marcas deportivas, y recibo interesantes promociones. Con Banco X compro como siempre, y gano como nunca!”

En este caso la elección del catálogo orientado al núcleo familiar, así como la orientación de los beneficios dentro del deporte, han sido fruto del perfil y preferencias relevadas mediante la investigación cuyo modelo se está desarrollando.

b) Beneficio. Dentro del Beneficio se determina la ecuación de acumulación del programa, los posibles usos de los puntos, la presencia o no de beneficios de membresía, así como todo otro elemento que componga la propuesta para quien se adhiera al programa.

La ecuación de acumulación es la relación entre consumos y puntos a emplear, esto es, la cantidad de puntos a otorgar por determinado consumo.

Existen ecuaciones de dos tipos:

- a) Importe – Puntaje
- b) Producto – Puntaje

Las primeras son las más frecuentes y definen una cantidad de puntos por determinado importe de compra. Hay tres formas, cada una con sus ventajas y desventajas:

- a) Más a menos
- b) Menos a más
- c) Directas

Las ecuaciones “más a menos” son aquellas donde cada punto se otorga por una cantidad nominal de dinero superior. Son clásicas en el medio local las relaciones \$3.- = 1 Punto. De hecho los primeros y más populares programas como Discoplus, de Supermercados Disco y Superclub, de Banco Santander Río las ofrecen. Otros ejemplos en esta línea son Petrobras Premia (\$5.- = 1 Punto), Petrobras Premia GNC (\$2.- = 1 Punto), YPF Serviclub (\$6.- = 1 Punto). Entre sus ventajas se cuentan la valorización del punto (un punto cuesta varios pesos de esfuerzo), un cálculo algo menos directo del costo del premio en relación al consumo realizado, y menor cantidad de puntos para alcanzar un premio.

Una ecuación “menos a más” ofrece varios puntos por cada peso de compra. Es el caso de programas tales como eXtra! de librerías Yenny y El Ateneo donde la relación es \$1.- = 3 Puntos, o de M! Club, de Musimundo, con una relación de \$1.- = 5 Puntos, y \$1.- = 2 Puntos para productos de rubros con márgenes estrechos como Computación. En este caso el programa es “generoso” y el cliente percibe una mayor prodigalidad y ve rápidamente crecer su banking de puntos. Este tipo de relaciones es válida ante situaciones detectadas mediante investigaciones de mercado. En el caso de los co-brandings o multimarcas, la relación de acumulación puede resultar de aplicar un cálculo económico que adecúe el costo del punto con los márgenes que cada industria puede destinar a la fidelización. A fin de facilitar incluir el mayor número posible de rubros, incluyendo aquellos de márgenes estrechos, es posible considerar manejar un costo del punto bajo ofreciendo una ecuación de este tipo.

Ecuaciones directas de tipo 1 a 1 ofrecen la ventaja de la simplicidad. Por cada peso consumido se obtiene igual cantidad de puntos. El cliente sabrá con claridad y transparencia extrema los puntos que acumulará en cada caso. Es esto mismo la principal debilidad de la propuesta, pues facilita un cálculo del monto del premio en relación al consumo del cliente. Si bien el cálculo será aproximado, tiene por efecto una racionalización indeseada del beneficio. Esta estrategia es aconsejable ante públicos que exigen transparencia. Es el caso de Comafi Suma, de Banco Comafi. Una investigación de mercados realizada previamente al diseño del programa permitió validar una hipótesis de la gerencia comercial respecto de este punto. El banco venía de comprar el Scotia Bank cuyo programa de acumulación había finalizado en

forma abrupta con la crisis de la entidad y los clientes miraban con desconfianza toda propuesta que no fuera transparente y duradera. Otro caso de aplicación exitosa de esta estrategia es el Programa de Beneficios Exclusivos Scania. Durante la década de los 90 el programa Coto Ahorro, de Supermercados Coto manejó la misma relación.

Las ecuaciones Producto Puntaje ofrecen una determinada cantidad de puntos a cambio de la compra de un producto o servicio concretos. Pueden ser de los tres tipos anteriormente expuestos. Es el caso típico de las aerolíneas donde el millaje no depende de la tarifa sino del destino del viaje. Valga la aclaración de que los millajes no varían dentro de una misma categoría de pasaje (turista, business, primera), pero sí lo hacen al cambiar de categoría. Esto es así para atender la significativa diferencia de precios entre una y otra categoría. Este tipo de ecuaciones puede usarse en actividades con escasa variedad en su portafolio de productos y servicios, y con precios homogéneos. La principal ventaja es la simplificación en la operación para determinados formatos de negocio. Otro ejemplo de este tipo de propuestas son los programas de Gaseosas como Programa Coca-Cola, donde cada tapita (producto) emite 1 punto para envases pequeños y 2 puntos para envases familiares. Hace ya algunos años Terrabusi lanzó una propuesta dentro de esta línea.

Al diseñar el programa se debe escoger una opción que se adapte a las necesidades de cada empresa en particular. En esto puede ser de utilidad contar con una investigación de mercado, así como realizar un benchmarking que releve las propuestas de los competidores.

4.9.6. Mecánica

La mecánica de un programa describe las operaciones principales que realiza un cliente al participar del mismo. A la hora de diseñar un programa es útil redactar en detalle los procesos que se encadenan para permitir la operación ordenada y sin errores. En los mismos deben contemplarse los responsables de cada tarea, los recursos involucrados y las contingencias esperables.

4 pasos básicos estructuran la mecánica de un programa:

- 1) Adhesión
- 2) Acumulación
- 3) Consultas y Reclamos
- 4) Redención o canje

1) Adhesión

Este es el primer paso de un cliente dentro de un programa. Al adherir un cliente se debe obtener sus datos, tanto de identidad como de perfil, su conformidad con las reglas del programa y obviamente su interés en formar parte del programa.

Las vías de instrumentar una adhesión son cuantiosas: en las sucursales, con promotoras, con staff propio, telefónicamente, a través de la web, del celular, etc. Es posible utilizar formularios impresos, digitales, así como también entregar tarjetas de membresía en el acto, con o sin personalización, definitivas o transitorias, etc. Como se expondrá en el apartado sobre el Soporte, el problema de la adhesión y las tarjetas ya están resueltos en un Banco. No así la captura de datos de perfil, pues generalmente sólo se dispone de datos de identidad y a lo sumo de perfil crediticio. La investigación deberá detectar las preferencias del cliente. Esta información se usará a la luz de la sustentabilidad económica y operativa que pueda darse en la implementación. Asimismo esta investigación podrá echar luz sobre otra cuestión: por lo ya comentado sobre la disponibilidad de una base de datos de clientes, los bancos tienen la posibilidad de realizar adhesiones masivas, de toda la cartera al mismo instante. Esta estrategia puede o no resultar conveniente. En algunos casos las entidades prefieren adherir al cliente que lo solicite. La primera opción resulta de más rápida implementación y permite un posterior trabajo segmentado de la cartera. Sin embargo tiene por desventaja que tarda más en generar awareness entre los participantes, que pueden estar acumulando puntos aún sin saberlo. La segunda alternativa garantiza que el cliente esté enterado del programa e interesado en participar, sin embargo exige mayores costos pues requiere recibir y procesar el alta de cada cliente individual, y enlentece la captación de socios. Puede resultar una estrategia conveniente cuando se trate de un co-branding, donde el programa pertenece a un tercero y el

banco debe abonar por cada punto emitido. En un programa propio, donde los costos de premios se producen sólo cuando los puntos se canjean, esta opción resulta menos apetecible. Asimismo, algunas entidades optan por cobrar la membresía en el programa. El cliente que desee sumar puntos y canjearlos debe abonar un cargo anual de membresía. Es posible citar los casos de HSBC y recientemente Banco Galicia con Aerolíneas Plus. Esto ocurre también en programas de beneficios sin acumulación de puntos. Es el caso de Club de Lectores La Nación, donde los socios obtienen importantes descuentos por realizar sus compras en los comercios adheridos. El diario puede lograr negociaciones de excelentes descuentos para los socios de su Club ofreciendo a cambio espacio publicitario en sus páginas. Un buen análisis de las preferencias del target orientará sobre la mejor estrategia a adoptar.

2) Acumulación

Un sistema de puntos debe permitir una sencilla operación de acumulación. Los retailers suelen exigir la presentación de las tarjetas de membresía para realizar la suma de los puntos en la cuenta del cliente. Siempre es deseable que los clientes lleven una tarjeta con la imagen de la empresa en su billetera. Sin embargo en ocasiones puede resultar conveniente facilitar la acumulación indicando el número de un documento, por caso el DNI. Es el caso por ejemplo de eXtra!, de Librerías Yenny y El Ateneo. Cuanto más se facilite la suma de puntos, antes llegarán los clientes a los premios, más interesados estarán en volver a comprar en los propios salones y mayor información sobre sus preferencias podrá registrarse en la base de datos.

Siempre es conveniente disponer de la posibilidad de realizar ajustes manuales de puntos. Esto se utiliza ante eventuales caídas del sistema o cuando se detecta algún error de registro. Otro uso tiene que ver con acciones de recupero de clientes, donde una estrategia de retención puede contemplar un regalo de puntos como compensación ante un error involuntario. En cualquier caso el sistema debe prever el registro de quién realiza el ajuste manual de los puntos, e incluso la restricción de esta operación a niveles jerárquicos específicos del organigrama, a fines de controlar y evitar fraude interno.

En un Banco la acumulación es automática, el cliente no requiere realizar ningún paso adicional en su proceso habitual de compra. Los puntos se calculan automáticamente antes de emitir el resumen mensual, sobre el mismo archivo de consumos que genera la tarjeta de crédito. El modelo de investigación deberá aportar información respecto de eventuales rubros o empresas donde al cliente le resultaría de interés sumar puntos en forma adicional. Esto permitirá evaluar eventuales alianzas entre empresas con miras a formar coaliciones multimarcas.

3) Consultas y Reclamos

Entre las consultas, la más habitual corresponde a la consulta por los puntos disponibles. Al principio permite al cliente confirmar que la Promesa es cierta. Pasada esta primera etapa suele realizarse previamente a un canje. Según las estadísticas que el tesista lleva registradas de programas para bancos en la Argentina, por cada canje a través de un call center hay dos consultas de puntos previas. Evidentemente el cliente va midiendo y confirmando su progresivo ahorro de puntos y acercamiento al premio elegido.

Siempre conviene facilitar la información sobre los puntos acumulados, pues estimula el canje y éste a su vez la fidelidad del cliente. El ticket de la compra, en el caso del retailer, o el resumen de cuenta en el caso de un banco son canales de comunicación necesarios. Otras variantes incluyen website, call center, las mismas sucursales mediante POS o POS PC, o incluso también mediante terminales de autoconsulta o "kioscos". Generalmente se informan tres datos: los puntos correspondientes a la última compra (o consumo del mes en el caso de un banco), los puntos totales disponibles en la cuenta del socio, y los puntos próximos a vencer. Adicionalmente hay programas que informan los puntos vencidos. El call center debe disponer de un registro completo de los movimientos del cliente que permita reconstruir el saldo actual de puntos informado. Esto es especialmente útil cuando el llamado se origina en un reclamo por diferencias entre los puntos registrados y los que el cliente estima poseer.

Los resúmenes de cuenta presentan una complejidad adicional, pues es frecuente que un cliente posea más de una tarjeta, todas del mismo banco, pero de diversos sellos emisores (ej Visa, Mastercard, American Express, Diners, Cabal, etc.). Cada sello tiene su propia fecha de cierre, e incluso aún unificando fechas, no les hará ninguna gracia que la información del consumo de sus tarjetas trasciendan en el resumen de cuenta de un sello competidor.

Otras consultas habituales tienen que ver con la disponibilidad de premios o bien con el estado de un envío. Los llamados por cambio de datos son muy infrecuentes y generalmente se realizan junto con el pedido de un premio, para evitar que se envíe a un domicilio incorrecto. Esto debe ser tenido en cuenta al momento de adherir al socio, pues los datos que no se recaben en ese momento serán muy difíciles de conseguir más tarde.

Los reclamos más frecuentes tienen que ver tanto con la emisión de puntos, como, principalmente, con los premios y su entrega. Las caídas en los sistemas, especialmente en el caso de las redes de POS donde la información debe viajar hasta un servidor central ubicado a cientos de kilómetros pueden generar la necesidad de ajustar manualmente los puntos y con ello incurrir en errores humanos que deriven en reclamos. Sin embargo la fuente más frecuente de reclamos son los premios: quiebres de stock, retrasos en los envíos, errores en la entrega son casos típicos. La operación logística es un tema complejo, y el manejo de una gran

cantidad de proveedores como la que usualmente se involucra en un catálogo de premios redundará más frecuentemente de lo deseable en reclamos de los clientes.

Lo importante en la gestión de reclamos será contar con un CRM adaptado a las necesidades de un programa de fidelidad (habitualmente las soluciones de fidelización ya contemplan un módulo CRM especializado) y personal entrenado en el manejo de estas situaciones. En la propia experiencia de este tesista, ha podido comprobar cómo los programas generan en los clientes reacciones mucho más allá lo racional. El personal de primera línea, especialmente los operadores telefónicos, donde no hay contacto visual entre las partes, puede llegar a enfrentar planteos airados y crisis poco comprensibles desde una visión racional de la situación. A todas luces la operación deberá procurar minimizar al máximo los problemas de performance en el manejo de premios.

4) Canje

El paso más esperado por el cliente es el del canje o “redención” de puntos por premios. La mecánica debe conjugar la mayor simplicidad posible y un adecuado resguardo legal. Los pasos habituales contemplan:

- a) Solicitud del premio
- b) Verificación de la identidad del cliente
- c) Confirmación de la disponibilidad del premio en stock
- d) Validación de los puntos disponibles en la cuenta del socio, suficientes para el premio elegido
- e) Procesamiento del sistema: débito de puntos en la cuenta del socio, actualización del stock de premios y registro en la base de datos para el impacto en el CRM y la confección de los reportes
- f) Emisión y firma de comprobantes
- g) Entrega del premio

Nuevamente en este punto las alternativas a contemplar y elegir son múltiples. La solicitud puede realizarse en las sucursales de la empresa (en todas o sólo en algunas), en centros de canje (ej. SuperClub y Petrobras Premmia en Village Cinemas, o ServiClub en Unicenter Shopping), telefónicamente a través de un IVR, de un Call Center o mediante el celular (existen aplicaciones WAP y otras basadas en SMS), e incluso mediante un website. La entrega de premios puede ser inmediata o programada, en los locales de la empresa, en los de terceras compañías, o bien en el domicilio del cliente. Asimismo puede ser física o digital (mediante el envío de certificados digitales).

En los Bancos, la principal dificultad de este paso está dada por la verificación de la identidad del cliente, pues habitualmente la operación se realiza telefónicamente y los abogados pueden

exigir algunos procedimientos engorrosos como el faxeo del DNI, etc. Puede parecer rara una exigencia de este tipo para canjear un premio, cuando no se exige para realizar un pago electrónico, pero más de un gerente de fidelidad de un Banco ha debido ceder ante la postura de su departamento de legales. Las claves relevadas mediante la investigación previa al diseño del programa orientarán respecto del margen de tolerancia disponible por parte del cliente para exigirle una mecánica más o menos compleja.

Por último, debe tenerse presente que conforme la mecánica resulte más simple o engorrosa se estará incentivando o desincentivando el uso de los puntos y con ello impactando en los costos de premios.

Ejemplo: Proceso de Canje

- 1) El canje de productos por puntos se realiza en el stand de atención al cliente. El cliente presenta su tarjeta y su documento de identidad, e indica el premio elegido.
- 2) La promotora verifica la identidad del cliente, la disponibilidad de puntos en su cuenta y la disponibilidad en el stock del premio solicitado.
- 3) La promotora carga la operación en el sistema y éste realiza el débito de puntos en forma automática, registrando el log de la promotora que lo realizó.
- 4) El sistema imprime un voucher por triplicado, que el cliente debe firmar. Una copia queda para él y las otras dos se guardan en el stand.
- 5) De este modo se obtiene doble control:
 - a. Reporte de canjes por promotora;
 - b. Voucher firmado por el cliente.

4.9.7. Premios y Recompensas

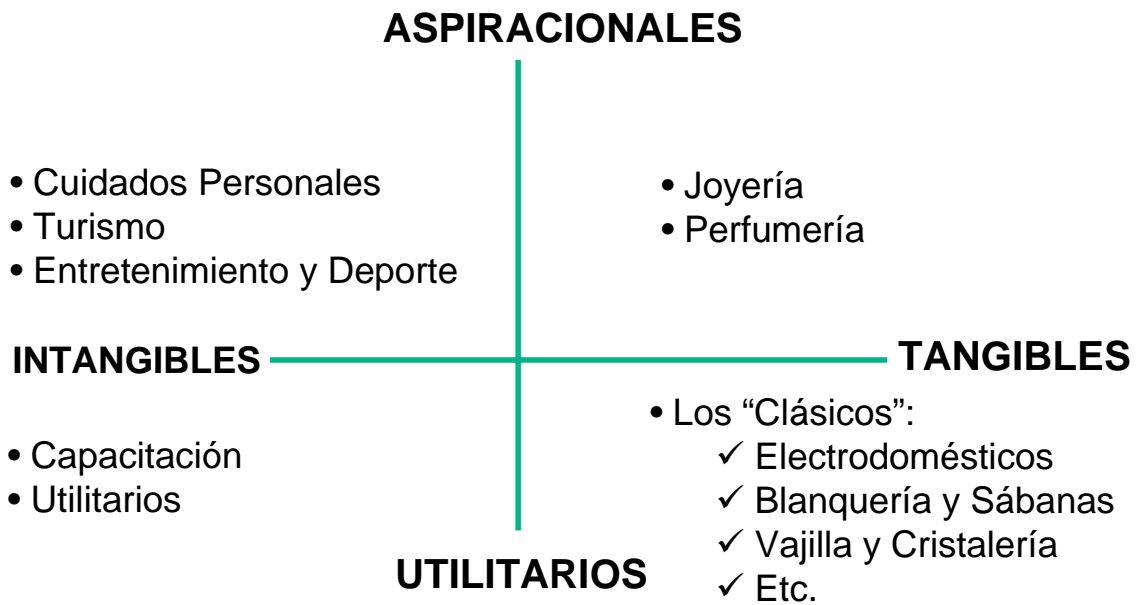
El presente capítulo se centra en el manejo de productos y servicios a incluir en los catálogos de premios y acciones promocionales.

Los mismos pueden ser propios o de terceros. Esta definición es parte de la estrategia de posicionamiento que se desee para el programa. Por ejemplo Discoplus, de Supermercados Disco define sus premios como regalos y gratificaciones. De allí que los productos de la góndola nunca sean parte de los catálogos. Esta definición es troncal en la estrategia del programa, y ha sido sostenida aún en los momentos más álgidos de la última gran crisis económica (2001), donde todo llevaba a racionalizar y optimizar las propuestas de valor en razón de la funcionalidad de los mismos.

Los catálogos pueden ser permanentes o “de base”, o bien promocionales. Estos últimos suelen tener anclaje temático en el calendario comercial (ej. Vuelta a Clases, Primavera, Fiestas, etc.). Asimismo es posible ofrecer propuestas en modalidad Canje de Puntos, Puntos más Dinero (acelera el acceso a la recompensa, permite valorizar el valor percibido del punto, y facilita que mayor número de clientes lleguen al premio aún cuando su poder de compra no se los permita). Los productos pueden ser de tipo Coleccionable (ej. Botellitas, de Coca – Cola) o Coordinable (ejemplo: “Vestí tu Mesa”, de Coca – Cola). Una alternativa son los vales de compra. Esto es válido cuando el abanico de ofertas sea demasiado amplio como para incluir en un catálogo. Es la opción adecuada en programas como eXtra!, de Librerías Yenny y El Ateneo. En líneas generales es una opción válida para programas maduros, donde los clientes ya han realizado canjes o bien donde se observe que buena parte de los clientes no encuentra opciones atractivas para canjear. La desventaja de este camino radica en que racionaliza la relación con el cliente. En definitiva resulta muy sencillo calcular cuánto hemos consumido y cuánto estamos recibiendo en concepto de premio. Se pierde de esta manera la diferencia entre el valor percibido del premio y el costo real que se afronta por él. A su vez resulta más fácil de cuantificar e imitar por parte de los competidores.

Es posible clasificar los catálogos en base a dos ejes:

- 1) Funcionalidad: cuyos extremos son la Aspiracionalidad y la Utilidad de un premio.
- 2) Tangibilidad: cuyos extremos son Productos (tangibles) y Servicios (intangibles).



Un catálogo debe ofrecer alternativas en los cuatro cuadrantes. Por supuesto, el público objetivo y el posicionamiento del mismo definirán una mayor concentración de la oferta en uno u otro cuadrante. La mejor forma de definir el mix de un primer catálogo será consultar a los clientes mediante la aplicación de la investigación de mercados. En adelante se combinará la información surgida de la investigación con la información de las preferencias de los clientes surgida a partir de los canjes efectivos que realicen.

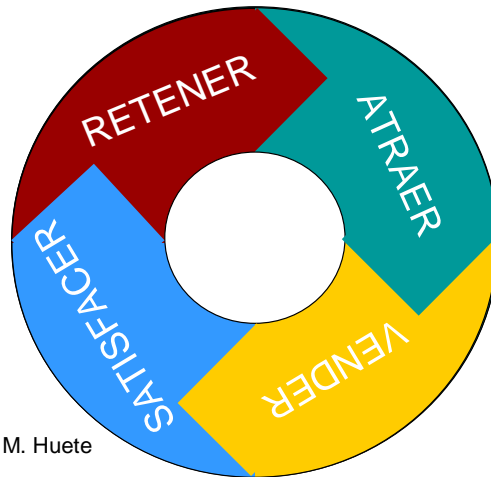
Se denominan “Clásicos” a aquellos productos que generan la mayor parte de las redenciones. Entre estos se cuentan productos tales como vasos, mugs, toallas, etc. Estos artículos tienen la virtud de tener un bajo costo, permitiendo un rápido acceso a los mismos. Asimismo son bienes de uso universal, cuya necesidad atraviesa los diversos niveles socioeconómicos. Quien canjea vasos puede hacerlo para la casa donde habita o bien para su casa de fin de semana, o de verano. Por otro lado, se trata de bienes fungibles, los vasos se rompen y renuevan con relativa frecuencia.

Una opción que está creciendo entre los programas es la posibilidad de realizar la operación de canje directamente en comercios adheridos. Esto es posible a partir de la disponibilidad de dispositivos tecnológicos económicos. Los POS, el Celular e Internet están abriendo este camino. Por ejemplo Petrobras Premia ofrece a sus socios la posibilidad de canjear sus puntos directamente en las boleterías de Village Cines.

Conforme al Modelo de Gestión de Servicios y Beneficios, el área comercial de toda empresa, tanto orientada a ofrecer productos como a servicios, debe ocuparse de una serie de actividades básicas a tener en cuenta: atraer, vender, satisfacer y retener)⁸.

⁸ Huete, Carlos Maria (op. cit)

4 Actividades Comerciales Básicas



Servicios & Beneficios – J. M. Huete

Se debe tener presente que el canje es el “momento de la verdad”, en que el cliente ratifica que la empresa cumplirá con sus promesas. Un error aquí puede afectar seriamente la imagen de la compañía, de modo que conviene planificar prolijamente la operación antes del lanzamiento. Existen empresas especializadas en estas labores que pueden ser de especial valor cuando, como habitualmente ocurre en el caso de los Bancos, no se esté familiarizado con la logística de productos:

Las tareas vinculadas a la gestión de un catálogo de premios pueden ser clasificadas en los siguientes términos:

- a. Producto
- b. Administración
- c. Actividades de Warehousing / Packaging / Finishing
- d. Delivery

a. Producto

- Definición de estrategia
- Búsqueda
- Selección
- Armado de show room
- Análisis Benchmarking
- Compra de productos
- Desarrollo de productos Especiales (exclusivos / novedades)

- Control y verificación de calidad
- Almacenamiento
- A cada producto se le realizan fotografías en alta definición, aptas para ser utilizadas tanto en web como en gráfica.

b. Administración

- Software Integral y Soporte Tecnológico de Administración
- Procesamiento, generación e intercambio de archivos
- Procesamiento y Devolución de novedades
- Control y seguimiento de los movimientos de stocks
- Control y seguimiento de las piezas
- Custodia de la mercadería (producto / voucher)
- Información On-Line

c) Actividades de Warehousing / Packaging / Finishing:

- Recepción de mercaderías en Depósito
- Acondicionamiento
- Codificación
- Piqueo
- Embalaje
- Rotulado con código de artículo y cliente
- Generación de documentación
- Armado de voucher

d. Delivery:

- Preparación pedidos
- Generación código Track & Trace
- Lectohermanado de documentación y envío
- 1er. visita
- 2da. visita
- Vuelta de la información

Generación archivo magnético para seguimiento y control

4.9.8. Soporte

Constituyen el Soporte de un programa todos aquellos elementos que permiten dar vida al mismo. Ejemplo de ello son las tarjetas de membresía, sean de código de barras, banda magnética, chip, etc. Asimismo este apartado involucra los elementos de hardware como POS, lectores de código, cuponeras, dispositivos de conectividad, servidores, software, bases de datos, call center, etc.

En un Banco ya está resuelto el instrumento de membresía, pues las mismas tarjetas de crédito obrarán como soporte del sistema de fidelidad. Ellas ya cuentan con la identidad visual de la entidad emisora y están personalizadas con el nombre y apellido del cliente. El modelo de investigación deberá relevar la eventual preferencia del target por canales de contacto, por ejemplo las sucursales, el call center o el homebanking, de modo de dimensionar el impacto del programa en cada uno de ellos y adecuar la estructura en consecuencia. Por lo demás el soporte será elegido conforme a criterios operativos y económicos, siempre con el ánimo de optimizar recursos preexistentes y evitar la duplicación de esfuerzos.

4.9.9. Reportes y Estadísticas

“A la vista del amo, engorda el ganado.”

Una vez en funcionamiento, es necesario monitorear el desempeño del programa a fin de corroborar si se está sobre la buena senda o, en caso contrario, para poder realizar los ajustes que resulten necesarios. Los ejes de monitoreo habituales son:

1. **Performance Técnica:** funcionamiento del sistema
2. **Performance Comercial:** funcionamiento del programa respecto de los objetivos de marketing
3. **Performance Operativa:** funcionamiento de los procesos involucrados, tales como reposiciones de premios, soporte, atención de call center, etc

Para cada eje existen diferentes fuentes, indicadores y metodologías.

1. **Performance Técnica:** la fuente de la información es el mismo sistema, y a veces también surge de la red de telefonía. Los reportes pueden clasificarse en:

- 1.1. Intercambio de archivos:
 - 1.1.1. Cantidad de archivos recibidos
 - 1.1.2. Cantidad de archivos fallados
 - 1.1.3. Tiempo de demora
- 1.2. Transacciones:
 - 1.2.1. Cantidad total de transacciones
 - 1.2.2. Transacciones exitosas vs tx fallidas - detalles de tx.
- 1.3. Conectividad:
 - 1.3.1. Duración promedio por tx
 - 1.3.2. Sumatoria de tiempo total consumido en transacciones.

2. **Performance Comercial:** En este punto se combinan fuentes, tanto la información que surge del sistema como la que se generan a través de investigaciones de mercado (satisfacción de los consumidores, brand awareness, top of mind, etc.) – Ascher, M. (op. Cit.), Lehu, Jean - Marc. Asimismo, en caso de disponer de información, a nivel metodológico es posible aplicar diseños pre – post.

- 2.1. Informes de Membresía:
 - 2.1.1. Listado / Base total de Socios del programa.

- 2.1.2. Cantidad de afiliados por Localidad.
 - 2.1.3. Clientes activos, inactivos y reactivados.
 - 2.1.4. Promedio de transacciones por Socio.
 - 2.1.5. Reportes y Consultas por Perfil (en base a formulario de adhesión).
 - 2.1.6. Reporte de segmentación de socios por deciles y escalas.
 - 2.1.7. Movimientos por cuenta de cliente.
- 2.2. Movimientos:
- 2.2.1. Cantidad de movimientos realizados (ej.: Alta, Canje, consulta de catálogo y consulta de puntos).
 - 2.2.2. Cantidad de llamadas a Call Center (abierto por Canjes y Otras consultas).
- 2.3. Consumos (TC y demás productos bancarios que sumen en el Programa)
- 2.3.1. Ventas totales.
 - 2.3.2. Ventas fidelizadas, % ventas fidelizadas / ventas totales.
 - 2.3.3. Frecuencia promedio (Frecuencia absoluta, porcentual y acumulada).
 - 2.3.4. Recencia promedio.
 - 2.3.5. Consumo promedio (\$).
 - 2.3.6. \$ consumo fidelizado / \$ consumo promedio total (%).
 - 2.3.7. Cantidad de consumos.
- 2.4. Puntos:
- 2.4.1. Reporte mensual de Puntos emitidos, redimidos y redimibles (Frecuencia absoluta, porcentual y acumulada). Mensuales y acumulados.
 - 2.4.2. Puntos redimidos/ Puntos emitidos.
 - 2.4.3. Rango de Puntos y cantidad de clientes según escala de premios.
 - 2.4.4. Rango de Puntos y localidad según escala de premios.
 - 2.4.5. Puntos promedio por socio.
 - 2.4.6. Puntos promocionales (cuando aplique).
 - 2.4.7. Alarmas por fraude.
- 2.5. Redención & Productos:
- 2.5.1. Cantidad de redenciones.
 - 2.5.2. Cantidad de redenciones solicitados por canal de contacto/ Centro de canje.
 - 2.5.3. Ranking de productos canjeados.
 - 2.5.4. Costo de premios canjeados.
 - 2.5.5. Costo de distribución.
 - 2.5.6. Otras.

- 2.6. Promociones:
 - 2.6.1. Promociones vigentes (cuando aplique).
 - 2.6.2. Reporte de performance.
 - 2.6.3. Apertura por localidad.

3. Performance Operativa:

- 3.1. Disponibilidad / estado de POS.
- 3.2. Informe de mesa de ayuda.
- 3.3. Auditoría consumo de papel (ej. POS y / o cuponeras).
- 3.4. Reporte de llamadas recibidas, perdidas, atendidas, etc.
- 3.5. Informe de operaciones de IVR (si aplica).
- 3.6. Informe de interacciones de Call Center.

Se debe prever desde el inicio mismo de un programa la configuración de sistemas que permitan obtener, registrar y operar esta información.

Respecto de la Performance Comercial, las fuentes de monitoreo para este eje que el tesista ha utilizado en distintas oportunidades, según los requerimientos específicos de cada caso, se componen de la información surgida del sistema así como la que surge de las investigaciones de mercado ad hoc. Diversos autores recomiendan el uso de la investigación de mercado en esta instancia, entre ellos Ascher M. y Lehu, J-M.

En caso de ser solicitada una investigación de mercado, suele aplicarse una metodología cuali-cuantitativa a los efectos de monitorear:

- 1) Awareness y Satisfacción con el programa y sus componentes (premios, mecánica, comunicación, ventajas percibidas, etc.)
- 2) Contrapunto con propuestas anteriores y competidoras (mecánica, premios, disponibilidad de canales de información, etc.)

Los parámetros para medir el funcionamiento del programa son:

1) Performance Técnica y Operativa:

- Cumplimiento / desviaciones del SLA consensuado;

2) Performance Comercial:

- Cumplimiento / desviaciones de los objetivos de marketing propuestos en el plano estratégico.
- Proyección económica.
- Ventas previas al programa para igual período e igual mercado.
- Performance entre regiones.

- Ventas de los competidores.

Los Bancos suelen disponer de tableros de medición de consumos. En cualquier caso, el modelo de investigación para el diseño del programa deberá señalar las variables más significativas a monitorear una vez lanzado. Estas variables serán aquellas que impacten con más fuerza en los ingresos incrementales esperados, así como en los costos pronosticados (premios).

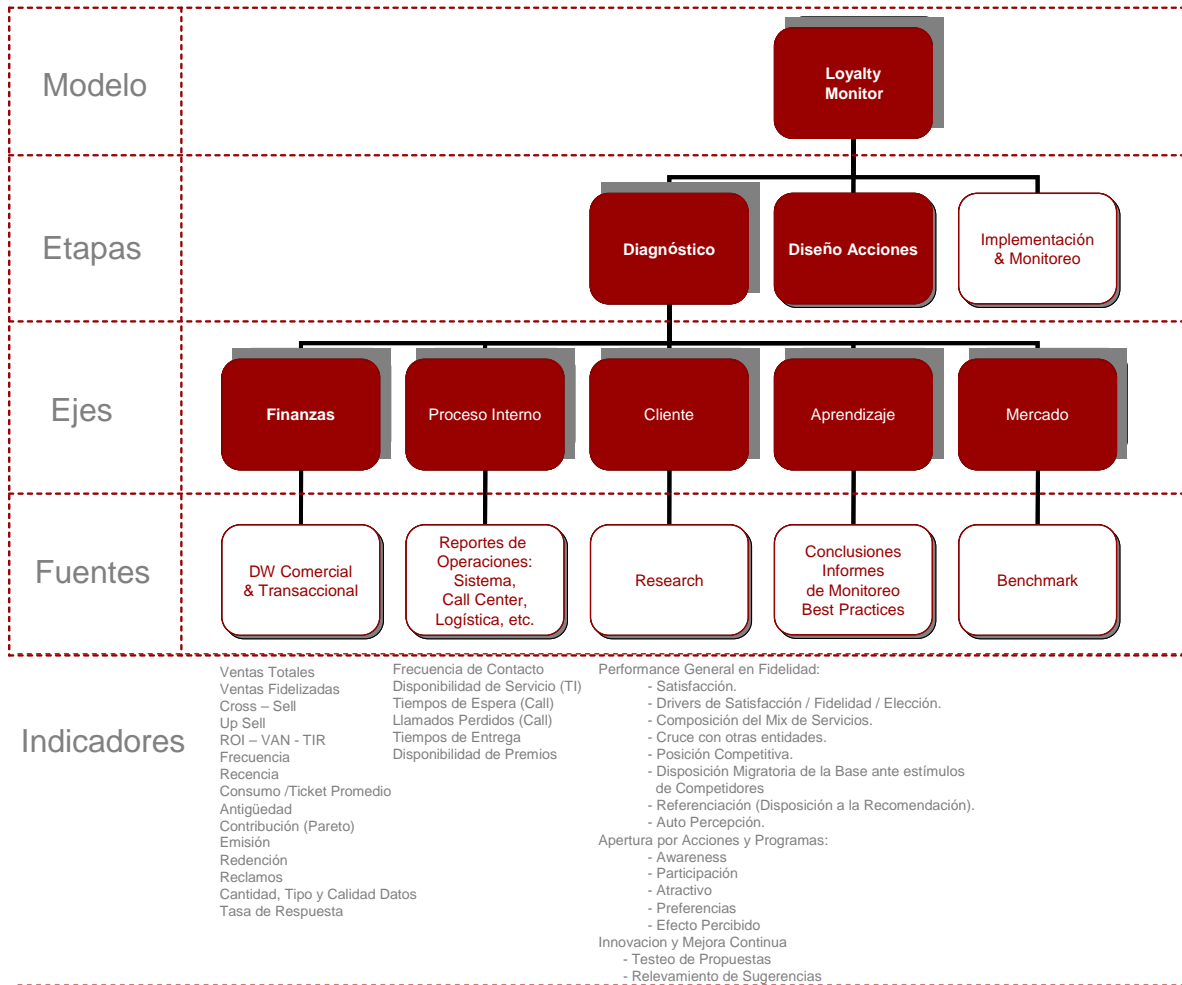
En el esquema donde se expone el aporte de la investigación de mercado se ha mencionado un modelo de medición de fidelidad propio, el Loyalty Monitor. Este modelo contempla las variables aquí mencionadas. Como podrá apreciarse, dicho modelo está basado en el Balanced ScoreCard, de Kaplan y Norton (1996).

La propuesta de Kaplan se esquematiza del siguiente modo:

Balanced Scorecard



El Modelo de Monitoreo propuesto puede representarse del siguiente modo:



4.9.10. Legales

Como parte del proceso de diseño del programa se debe considerar los aspectos que se reflejarán en su reglamento o bases y condiciones. Entre ellos cabe mencionar:

- a. Condiciones de Adhesión: ej. Edad mínima, Compra previa, etc.;
- b. Vencimiento de los puntos;
- c. Traspaso de puntos entre cuentas;
- d. Penalizaciones ante conductas de Fraude;
- e. Modificación de las Condiciones del Programa;
- f. Finalización.

Todas estas definiciones impactan en mayor o menor medida en los costos que se habrá de afrontar en el futuro. La investigación propuesta deberá indagar las preferencias de los futuros socios. En algunos aspectos las respuestas pueden resultar previsibles y hasta evidentes (vencimiento de puntos, accesibilidad a premios). Aún en esos casos conviene validar con el cliente hasta qué punto resiste el atractivo de una propuesta que sin ser ideal, resulte al menos sustentable desde el punto de vista económico u operativo.

Para el manejo de conductas de Fraude se utilizan Normas, Alarmas y Reportes. Las primeras son parámetros definidos en el reglamento del programa, y trabajan estableciendo límites de comportamiento (ej. “cantidad de canjes por día por cliente por boca”, o bien “cantidad de puntos por cliente por día”, etc.). Las Alarmas son reglas de negocio que generan informes filtrando conductas sospechosas (ej. “acumulación de puntos simultánea de la misma tarjeta en más de una boca”, etc.). Finalmente, los Reportes permiten monitorear el comportamiento general de tarjetas, facilitando la visualización de “outliers” (ej clientes con muchas transacciones, puntos, o canjes, etc.)

4.9.11. Comunicación

La Comunicación de un programa habitualmente se basa en elementos de POP, marketing directo, tanto físico como virtual y la web. En algunos casos se opta por realizar comunicación masiva, pero esto no es frecuente y rara vez resulta necesario. Dentro de este último grupo es posible mencionar:

- 1) Banco Santander Río: en cada comunicación que realiza incluye un cierre donde menciona SuperClub;
- 2) Banco Galicia: durante años la punta de lanza de su comunicación para productos de medios de pago ha sido el programa co-branding con Aerolíneas Plus
- 3) Petrobras: el lanzamiento de Petrobras Premmia “inundó” la ciudad de Rosario y alrededores.

Desde ya, la mayor comunicación redundará siempre en mayores tasas de adhesión y también de redención. Este último punto debe ser tenido en cuenta como una de las herramientas disponibles para regular a voluntad los costos de premiación.

El primer elemento de comunicación que debe ser definido es el Branding. Todo programa precisa un nombre y una identidad visual propia. Es posible enmarcar los nombres de los programas en tres grandes grupos, que bien pueden servir como guía para buscar el nombre del propio proyecto:

- 1) Indicativos de la promesa del programa: ej Travelpass (viajes al alcance de la mano!), Programa de Beneficios Exclusivos (Scania), eXtra! (Librerías Yenny y El Ateneo)
- 2) Marca Paraguas: ej. Discoplus, Comafi Suma, Club Patagonia, Petrobras Premmia, YPF Serviclub, Jumbo Más, Club Automac, Programa Coca Cola, Club MI! (Musimundo). En estos casos la marca de la empresa está incluida en el nombre del programa;
- 3) Apoyo en el Imaginario: Unico (Freddo), Nectar (UK),

Una vez definido el nombre y el logo del programa resultará más fácil diseñar el resto de las piezas de la campaña. Habitualmente se desarrollarán:

- A) Tarjetas de Membresía
- B) Formularios de Adhesión, con reglamento del programa
- C) Stands
- D) Uniformes de Promotoras, pecheras
- E) Catálogos de Premios

- F) Tótems o Velas
- G) Take Ones con información del programa
- H) Banderas
- I) Cenefas, etc.

La investigación de mercados señalará los canales de comunicación preferidos por los clientes y el análisis de su perfil permitirá inferir el tono y estilo adecuados.

4.9.12. Recursos Humanos (RR.HH.)

Los programas dependen siempre de quien los lleve adelante. Esto incluye tanto a los responsables de la estrategia como a todas aquellas personas a cargo de la operación del mismo. En un supermercado, si la cajera no solicita la tarjeta de fidelidad en cada compra, el programa se extingue irremediabilmente. De allí que conocer las preferencias y disposición del staff hacia el programa, así como su capacitación e involucramiento resultan indispensables para lograr un programa exitoso. Es recomendable incluso evaluar la posibilidad de lanzar un programa de incentivos paralelo al programa destinado al consumidor final. En el mismo se estimulará el aprendizaje y la realización de tareas tales como la adhesión de clientes, la acumulación y la redención de puntos por premios.

Si bien, como ya se expuso, la acumulación de puntos en los bancos se realiza en forma automática y sin intervención del staff comercial, no estará de más involucrar al mismo en el diseño del programa relevando sus inquietudes y escuchando sus sugerencias. Involucrar al público interno redundará en que se incorpore el programa a la gestión cotidiana, se lo utilice para obtener los resultados buscados, surjan propuestas innovadoras en forma espontánea, y se eviten los boicots ante la incorporación de tareas adicionales (como por ejemplo la entrega de premios en las sucursales). La investigación de mercados ofrece una herramienta válida para controlar la correcta operación cuyo uso es enfáticamente recomendable: las auditorías fantasma o mystery shopping.

4.9.13. Plano Económico

En el apartado sobre Objetivos de Marketing ya han sido mencionados los principales aspectos económicos a proyectar durante el diseño del programa. Simplemente se puntualizará a continuación los elementos que conforman un business plan donde proyectar la performance esperada de un programa.

a) Información requerida: cierta información resulta imprescindible para el armado del plan de negocios. Para un desarrollo centrado sobre medios de pagos cabe citar:

1. Consumo cartera
2. Market Share
3. Consumo Promedio
4. Márgenes (Bruto y Neto)
5. Nro. de Clientes
6. % Churn
7. Frecuencia
8. Nº Empleados
9. Tarjetas de Crédito
 - a. Cantidad de tarjetas con consumos
 - b. Cantidad de cuentas
 - c. Consumo promedio
 - d. Consumo total
 - e. Aranceles / Ingresos
10. Tarjetas de Débito
 - a. Cantidad de tarjetas con consumo
 - b. Cantidad de cuentas
 - c. Consumo promedio
 - d. Consumo total
 - e. Aranceles / Ingresos

b) Supuestos: Tal como se expusiera en los Objetivos de Marketing, se deberá estimar la performance respecto de variables tales como:

- a. Adhesiones;
- b. Participación del programa sobre los consumos totales;
- c. Incremento de Consumos (sea por concentración, activación de inactivos, colocación de nuevos productos, captación de nuevos clientes, etc.);
- d. Redención de puntos por premios, general y por escala de premiación (en caso de adoptar un sistema ascendente que recompense más -en forma tanto absoluta como relativa- a quienes consumen más);

e. Impacto de los costos sobre los ingresos totales.

c) Ingresos y Egresos:

Resulta muy útil contar con un detalle de Ingresos y Egresos esperados tanto en forma de Flujo de Fondos, como sintetizados por período anual. Los Egresos habituales de los programas contemplan:

- 1) Premios
- 2) Comunicación
- 3) Administración
- 4) Soporte: Tecnología, Call Center

d) Costo Premios y Asignación de Puntos a Premios

A continuación se expone cómo realizar la asignación de puntos a premios. Se trata simplemente de poner un “precio” en puntos a los productos o servicios que los socios del programa podrán obtener mediante el canje de los mismos.

En un Sistema de Premiación Lineal la operación es simple: se trata de dividir el precio del premio por el porcentaje del consumo del cliente que este importe debe significar según lo que se haya decidido invertir. Luego bastará con dividir (ecuaciones “más a menos”) o multiplicar (ecuaciones “menos a más”) el resultado por la ecuación de acumulación del programa.

En un Sistema de Premiación Ascendente, donde se ofrece más a los mejores clientes, se debe dar algunos pasos más.

A continuación se presenta el ejemplo de una empresa paraguaya, donde los números del plan de negocios han sido calculados en dólares, pero los puntos deben asignarse en guaraníes ya que es la moneda que figura en los productos de la góndola. Esta situación es corriente en países con economías inflacionarias, como el argentino, de allí la elección de este ejemplo.

Estas son las escalas de Premiación, diseñadas en Sistema Ascendente:

Escala	Consumo \$	Puntos	% regalo	Costo premio	% Redención	% Ponderado
1	\$200	106	0,55%	\$1,10	4%	0,022%
2	\$265	140	0,60%	\$1,59	15%	0,089%
3	\$700	371	0,65%	\$4,55	46%	0,297%
4	\$1.900	1.007	0,70%	\$13,30	18%	0,128%
5	\$3.600	1.908	0,80%	\$28,80	16%	0,131%
6	\$7.000	3.710	1,50%	\$105,00	0,69%	0,010%
7	\$10.000	5.300	2,00%	\$200,00	0,10%	0,002%
					100%	0,68%

En la columna “Escala” se detallan distintos niveles en que se premiará a los clientes conforme a su consumo. La columna Consumo \$ señala el consumo alcanzado por el cliente al momento de canjear sus puntos por recompensas. La columna % de regalo indica el porcentaje del consumo del cliente que se le devolverá en concepto de premio. Como puede observarse, en este ejemplo el diseño es ascendente, pues otorga un mayor porcentaje de regalo a los clientes que más consumieron (no sólo consumieron más, sino que también esperaron a llegar a premios de mayor valor para canjear). La columna “Costo Premio” simplemente es el resultado de multiplicar el “Consumo” por el “% de regalo” correspondiente a cada escala. La columna “% de redención” indica el porcentaje de premios que se espera se canjeen en cada nivel. En la proyección de estas variables se utiliza los resultados de la investigación de mercados, en tanto permite estructurar una curva con la distribución de consumos de la cartera de clientes. Una vez que el programa madure y entre en régimen se utilizará el reporte de Clientes por Escala para proyectar las futuras redenciones. La columna “% Ponderado” es el resultado de multiplicar “% de regalo” por “% de redención”. Permite visualizar el impacto que tendrá el costo de premios sobre los consumos totales. La celda inferior de esta columna (0.68%) indica el impacto que tendría el costo de los premios del programa si se canjease el 100% de los puntos emitidos, conforme a la proyección de redención por escala. Si se multiplicara este ponderado por el porcentaje de redención total esperado, se obtiene el costo de premios pronosticado. Por último, la columna “Puntos” simplemente multiplica el consumo por la ecuación de acumulación escogida. En el ejemplo resulta poco transparente pues la ecuación se calculó sobre consumos en Guaraníes, mientras que la tabla se estructuró en Dólares.

Paso 1: De acuerdo al costo del premio, se determina en qué escala se inscribe.

La columna “Costo Premio” marca el techo de la escala anterior.

Nº	Premios (ejemplos)	PVP	Precio de Costo (u\$s)	Diferencia (PVP / Precio de Costo)	Escala
1	Set de Toallas	10	5	2	3
2	Mug x 2 unidades	3	1,5	2	1

Como se explicó, la columna % Regalo indica qué monto de la compra realizada por el socio a lo largo de su acumulación de puntos representa el premio en cada escala.

Escala	Consumo \$	Puntos	% regalo	Costo premio	% Redención	% Ponderado
1	\$200	106	0,55%	\$1,10	4%	0,022%
2	\$265	140	0,60%	\$1,59	15%	0,089%
3	\$700	371	0,65%	\$4,55	46%	0,297%
4	\$1.900	1.007	0,70%	\$13,30	18%	0,128%
5	\$3.600	1.908	0,80%	\$28,80	16%	0,131%
6	\$7.000	3.710	1,50%	\$105,00	0,69%	0,010%
7	\$10.000	5.300	2,00%	\$200,00	0,10%	0,002%
					100%	0,68%

Paso 2: Por regla de 3 simple se calcula cuánto consumió el cliente para que el porcentaje que se le regalará equivalga al monto del premio elegido.

Nº	Premios (ejemplos)	PVP	Precio de Costo (u\$s)	Diferencia (PVP / Precio de Costo)	Escala	Consumo para Premio (u\$s)
1	Set de Toallas	10	5	2	3	769
2	Mug x 2 unidades	3	1,5	2	1	273

En este caso, si el premio elegido cuesta 5 dólares, entra en la escala 3, a la que se le regala el 0.65% del consumo, de allí que el 100% consumido sean u\$s 769.

Paso 3: Convertir las monedas a Guaraníes, según la cotización cambiaria:

Nº	Premios (ejemplos)	PVP	Precio de Costo (u\$s)	Diferencia (PVP / Precio de Costo)	Escala	Consumo para Premio (u\$s)	Consumo para Premio (Grs.)
1	Set de Toallas	10	5	2	3	769	4.076.923
2	Mug x 2 unidades	3	1,5	2	1	273	1.445.455

Tipo de cambio 5.300

Paso 4: Dividir el monto exigido para acceder al premio por la ecuación de acumulación, en el ejemplo 1.000 Grs.

1 Punto = Grs. 1.000

Nº	Premios (ejemplos)	PVP	Precio de Costo (u\$s)	Diferencia (PVP / Precio de Costo)	Escala	Consumo para Premio (u\$s)	Consumo para Premio (Grs.)	Puntaje para Premio (s/ Grs.)
1	Set de Toallas	10	5	2	3	769	4.076.923	4.077
2	Mug x 2 unidades	3	1,5	2	1	273	1.445.455	1.445

Paso 5: Para facilitar la comunicación se suele aplicar un redondeo:

Nº	Premios (ejemplos)	PVP	Precio de Costo (u\$s)	Diferencia (PVP / Precio de Costo)	Escala	Consumo para Premio (u\$s)	Consumo para Premio (Grs.)	Puntaje para Premio (s/ Grs.)	Puntaje para Premio con Redondeo (s/ Grs.)
1	Set de Toallas	10	5	2	3	769	4.076.923	4.077	4.080
2	Mug x 2 unidades	3	1,5	2	1	273	1.445.455	1.445	1.450

Ya se estimó cuántos puntos asignar a un premio para que el cliente se lo lleve sólo con puntos.

Ahora se expondrá cómo calcular los puntos para combinar puntos y dinero:

En la modalidad Auto-liquidable se juega con la diferencia o "gap" entre el costo del producto (que se traslada íntegro al cliente) y el valor percibido o precio de venta al público del mismo producto.

En esta modalidad resulta clave la selección de premios con alta diferencia entre el valor percibido y su costo. Asimismo, es fundamental que sean productos con precios de difícil referenciación. Por ejemplo no sirve incluir un blister de pilas cuyo precio es sabido por el cliente pues verá que está pagando el total del precio del producto, sin percibir valor alguno por los puntos que se le debitarán. Este es un error que se ha visto en más de un programa.

A la hora de seleccionar premios para la conformación del catálogo se aconseja evitar productos que se hallen actualmente en la "góndola" de la empresa. El catálogo debe ser posicionado como una gratificación, los productos del mismo deben ser regalos. La estrategia de un programa está basada en la generación de valor, y busca evitar la racionalización propia de una estrategia de precio. En esta línea resulta entonces necesario evitar facilitar las comparaciones y cálculos racionales del cliente.

En el caso de tener un producto cuyo costo es el 50% del PVP el cliente está cubriendo con puntos el 50% del valor de dicho premio. A la hora de hablar de autoliquidables, recordamos la importancia de comprar productos con alto margen entre el costo que pagaremos y el PVP.

El cliente paga el costo del producto

Nº	Premios (ejemplos)	PVP	Precio de Costo (u\$s)	Diferencia (PVP / Precio de Costo)	Escala	Puntaje para Premio (s/ Grs.)	1º Acceso a Premio con Puntos	Puntos sin redondeo	2º Puntaje para Premios con Puntos + Guaraníes (*)	Dinero (u\$s)	
							Puntaje para Premio con Redondeo (s/ Grs.)		Puntos con redondeo		
1	Set de Toallas	10	5	2	3	4.077	4.080	2.038	2.040	5	
2	Mug x 2 unidades	3	1,5	2	1	1.445	1.450	723	730	1,5	
							0			0	
							0				0

El cliente salda la diferencia del costo al PVP con la mitad de los Puntos que requeriría hacerlo sin dinero.

Por último, para comunicar la propuesta, es recomendable incluir las 3 formas de acceder a la recompensa, de modo de destacar el valor de los puntos:

Nº	Premios (ejemplos)	1º Acceso a Premio con Puntos	2º Puntaje para Premios con Puntos + Guaraníes		3º Acceso a Premios con Dinero
		Puntaje para Premio con Redondeo (s/ Grs.)	Puntos con redondeo	Dinero (u\$s)	Pago en Dinero Sin Puntos
1	Set de Toallas	4.080	2.040	5	10
2	Mug x 2 unidades	1.450	730	1,5	3

Sensibilidad, Punto de Equilibrio, ROI:

A modo de análisis financiero elemental, resulta útil realizar algunos cálculos sencillos. Entre ellos suele utilizarse un análisis de sensibilidad, el cálculo del punto de equilibrio, la estimación del ROI (simplemente se trata de dividir el ingreso incremental por los costos del programa, el indicador dirá cuánto dinero se obtendrá por cada peso invertido en el programa). Quien se haya tomado el trabajo de detallar el cash flow podrá rápidamente estimar el VAN y la TIR del proyecto. Cada empresa definirá la exigencia mínima que le hará al proyecto para decidir si llevarlo adelante o descartarlo para otra ocasión.

Definición del Costo del Punto

Otro indicador útil es el cálculo del costo del punto. Se trata de un ratio, tan sencillo de obtener como dividir los costos por la cantidad de puntos. Para ello existen diversos criterios según se incluya una u otra cifra en el numerador y en el denominador. Hay empresas que incluyen en el numerador todos los costos, otras que evitan incluir los costos de comunicación (pues entienden que la empresa para funcionar debe comunicar, y el programa es un contenido ideal para ello) y otras que sólo incluyen los costos de los premios y su logística.

Respecto del numerador existen empresas que incluyen el total de los puntos emitidos y otras que sólo contemplan los puntos redimidos (canjeados por premios). Finalmente, cuando se esté pensando en estimar el costo del punto a fin de comercializarlo en un co-branding, debe añadirse el margen o mark up que se desee obtener como fruto de la venta.

Un último aspecto que se mencionará sobre los aspectos económicos del diseño de un programa es la contabilidad de los puntos. No existe aún legislación específica sobre la materia. Aún así, recientemente el International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) emitió la IFRIC 13 donde establece a modo de recomendación estándares contables para el manejo de programas de fidelidad. Si bien los U.S. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) aún no se alinean con dichos cambios, es esperable que pronto los incorporen. Respecto de las prácticas locales, los contadores suelen tomar una previsión igual al doble de la redención pronosticada aceptada por la compañía.

4.9.14. Rentabilización de un programa de millaje

A fin de mantener un programa que resulte fidelizador y rentable, el desafío es ofrecer regularmente propuestas significativas, atractivas e innovadoras. Las alternativas son prácticamente inagotables, la creatividad de los responsables de llevarlos adelante marcarán el éxito o fracaso de la herramienta. A continuación se exponen algunas propuestas:

- Cobranding: Venta de Puntos a terceras empresas (no competidoras) con quienes sinergizar clientes. Habituales socios para establecer alianzas o coaliciones multimarca son Líneas Aéreas, Hoteles, Rentadoras de Autos, Supermercados, Bancos, Aseguradoras, Telefónicas y Petroleras.
- Instant Win: la propuesta se basa en obsequiar algo, como por ejemplo un par de entradas a espectáculos, junto con las compras de \$XX o más, o en compras de determinado producto. Periódicamente se debería modificar el premio.

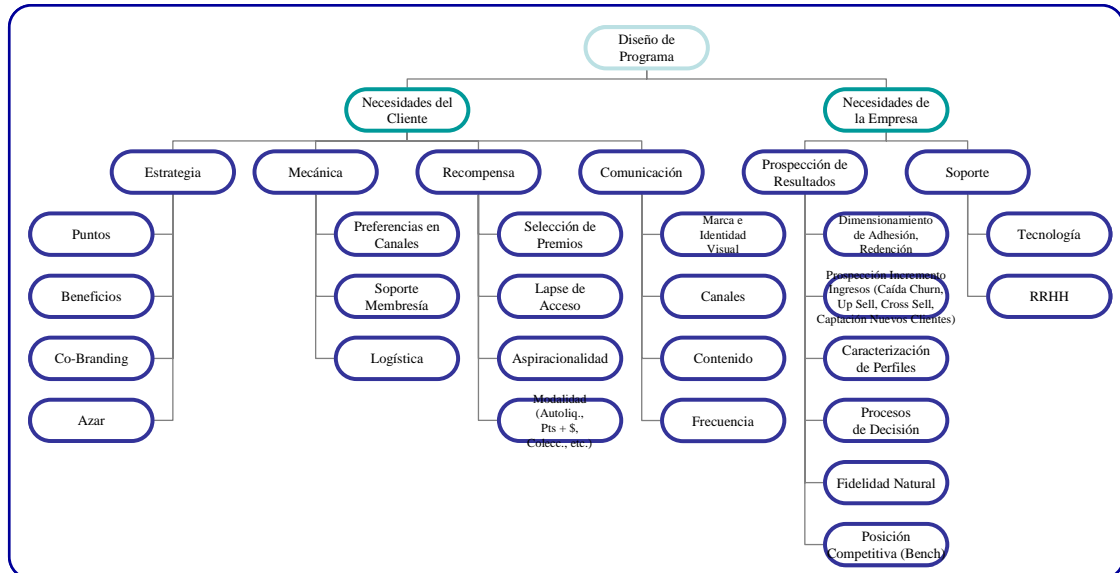
La implementación puede hacerse por dos caminos:

1. Entrega de un ticket no fiscal que detalle los datos del cliente y el premio obtenido. Este ticket se presenta junto con una ID y la tarjeta del programa en la boletería del teatro correspondiente para retirar las entradas.
 2. Servicio de 0-800 Concierge: El socio del programa se comunica con el Call Center para solicitar el premio. De ahí en más, el administrador se ocupa de dejar las entradas en boletería para que un tiempo prudencial (ej. ½ hora) antes de la función el socio las retire y las utilice.
- Otra opción es incorporar entradas como premio contra puntaje en el catálogo de premios.
 - Multiplicadores: Desarrollar Multiplicadores o Aceleradores de puntos para el acceso más rápido a los premios. Esto suele ofrecerse a los segmentos o grupos de mejores clientes (MVC's o "most valuable customers"): clientes Gold suman más cantidad de puntos y reciben mejores descuentos.
 - Premios al 3er consumo / compra: utilizar el Plano Económico para definir puntajes y premios según costos por escala. Es necesario contar con datos de consumo promedio y frecuencia.

- Estrategias de Puntos + \$: Suelen realizarse en colaboración con empresas proveedoras.
- Promociones en Canjes: Productos de catálogo con descuentos de puntos para el canje en períodos determinados.
- Sorteo de Puntos: por la compra de productos “participantes”. Se puede aumentar las chances redimiendo puntos (beneficio: licuación del banking de puntos).
- Beneficios de Pertenencia: descuentos, reconocimientos, regalos propios y de terceras empresas asociadas.

4.10. Modelo de Investigación

Investigación Esquema Modelo



Como puede apreciarse en el esquema del modelo de investigación, se buscará relevar información que aborde tanto las necesidades del cliente, como aquellas de la empresa que ofrecerá el programa de fidelidad. Todo proyecto debe conjugar atractivo y sustentabilidad.

A continuación se desarrolla el modelo aplicado en el diseño de investigación para el diseño de un programa de acumulación para BANCO X, una ficción que permitirá tangibilizar la propuesta. Luego de ello se presenta la redacción de tres cuestionarios que operacionalizan las variables en preguntas. Los cuestionarios se destinarán a:

1. Clientes
2. No Clientes
3. Empleados

Una visión que involucre los tres públicos enriquecerá la perspectiva generando información pertinente para el diseño de un programa exitoso.

4.11. Diseño de Investigación

I. Planteo del Problema:

- Cuán atractivo resulta un programa de fidelización para los clientes de BANCO X?
- Qué expectativas genera la propuesta en el target?
- Cuál es el perfil del target audience para el programa?
- Cuáles son las áreas de interés del target?
- Qué experiencias previas con programas de fidelización tiene el público de BANCO X?
- Cuál es la mejor estrategia a seguir?
- Qué promesa resulta más atractiva?
- Cuál es el mejor mix de premios y beneficios a desarrollar?
- Qué canales de comunicación prefiere el público?

II. Objetivos generales:

3 Ejes:

- Programa:
Identificar experiencias y preferencias del target en diseño del Programa para BANCO X.
- Público:
Caracterizar el perfil de la base de Clientes de BANCO X al que se destinará el Programa.
- Mercado financiero / BANCO X:
Conocer valores, opiniones, conductas y hábitos en torno al negocio de bancario en general y la relación con BANCO X en particular.
Establecer un diagnóstico basal inicial de la fidelidad de la cartera, sus drivers y la propensión a incrementar la relación comercial.

III. Objetivos Específicos:

- Estimar la viabilidad de un programa de fidelización para clientes de BANCO X:
 - Interés en Participar.
 - Participación en otros Programas.
 - Disposición Migratoria de la Base ante estímulos en fidelización.
- Ponderar escenarios estratégicos:
 - Puntos.
 - Pertenencia.

- Escalas de Premiación.
- Definir tipos de premios:
 - Aspiracionales
 - Rubros preferidos
 - Cross-Sell con otras Bases / Co-Brandings
- Evaluar eventuales canales de comunicación con el target:
 - Directa
 - Internet: Penetración del Canal / Empleo Website de BANCO X
 - In Store
- Definir el perfil del target audience del programa:
 - Poder adquisitivo
 - Educación
 - Edad
 - Género
 - Parentalidad
 - Áreas / actividades de interés
- Caracterizar gustos, preferencias y hábitos de consumo:
 - Preferencias en Medios de Pago
 - Criterios de elección en Banca
 - Servicios / Productos valorados
 - Frecuencia de Uso
 - Rubros de Consumo
 - Volumen de Consumo
 - Finalidad Uso del Servicio / Producto
 - Composición de la Canasta de Productos
 - Penetración de Competidores
 - Brand Awareness / Top of mind

IV. Metodología:

- Metodología: Investigación cuantitativa.
- Diseño: Test de Fidelización (es lo que estamos desarrollando como objeto de la presente tesis).
- Técnica:
 - Encuesta Telefónica
- Instrumento: Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

V. Diseño Muestral:

- Unidades de Análisis:
 - Clientes de BANCO X
 - Clientes de Otras Entidades
 - Empleados de BANCO X
- Marco Muestral: Base de Clientes de BANCO X; Clientes de competidores; Público interno.
- Muestreo: Probabilístico por Estratos (foco en el segmento de mayor relevancia económica, conforme a la relación de Pareto). Muestra randomizada de las Bases provista por la empresa - no inferior a $n*10=3.000$ casos. (Conforme a la preferencia de BANCO X será posible ajustar el muestreo en base a cuotas)
- Campos requeridos:
 - Nombre;
 - N° Telefónico;
 - Segmento;
 - Otros datos Optativos (Edad, Localidad, según disponibilidad y criterio de Cuotificación elegido)
- $n= 300$

VI. Equipo:

- 1 Director de Investigación.
- 1 Analista Senior.
- 1 Supervisor de Call Center.
- 5 Posiciones de Call Center.
- Resulta aconsejable conformar un equipo de investigación con personal con experiencia en relevamientos sobre servicios financieros.

VII. Cuestionario:

- Consta de Preguntas cerradas y abiertas.
- Customizado en base a Objetivos del Cliente.
- Testeo y Ajuste previo a trabajo de campo.

VIII. Auditoría:

- Objetivo: garantizar la calidad de la información relevada.

- Se recomienda auditar telefónicamente el 10% de los casos relevados.
- Selección randomizada de la muestra a auditar.

IX. Follow Up:

- Aprobación del Cuestionario por un responsable del BANCO X.
- Envío de Base Muestral.
- Capacitación de Encuestadores.
- Ajuste y Trabajo de Campo.
- Edición.
- Codificación.
- Auditoría.
- Análisis.
- Redacción de Informe.
- Desarrollo del Plano Estratégico y Económico del Programa.

4.12. Cuestionarios

Cuestionario N° 1: Clientes

Programa de Fidelización Formulario de Investigación N° 1 para Clientes

Instrucciones:

Fecha: (Completar) _____

Los Encuestados deben ser Clientes del BANCO X usuarios de cualquier producto y/o servicio ofrecidos por el banco.

Datos a completar por el encuestador

Formulario N° : _____

1. Nombre del Encuestador: _____
2. Fecha: _____
3. Nombre del Encuestado: _____
4. Sucursal: _____
5. Género del entrevistado: (Rta. Única)
 1. Masculino
 2. Femenino

Datos a preguntar al encuestado:

Buenos días / tardes, mi nombre es (.....). Estamos realizando un trabajo para conocer su opinión sobre Banco X, me gustaría hacerle algunas preguntas. No tomará mucho tiempo y todas sus respuestas serán confidenciales. Su cooperación es fundamental para mejorar el servicio. También es importante que recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

Antes de empezar,

6. Filtro 1: Es Ud. cliente de BANCO X?

1. Sí
2. No (Pasar al cuestionario de No Clientes)

7. Filtro 2: Trabaja Ud. en banca, marketing o investigación de mercado?

1. Sí (Agradecer y descartar)
2. No

OBSERVACIONES: DRIVERS DE ELECCION Y PREFERENCIAS EN BANCA

8. Empecemos: podría decirme qué bancos conoce? (Rta. Múltiple – marcar las primeras 5 menciones espontáneas, NO leer la lista)

1. Banco X
2. Banco Santander Río
3. Banco Galicia
4. BBVA
5. Standard Bank
6. Société Générale
7. Macro
8. HSBC
9. BNP Paribas
10. Banco Privado
11. Banco Comafi
12. Banco Nación
13. Citibank
14. Banco Itaú
15. Otros (Completar): _____
16. Ninguno

9. Con qué bancos trabaja actualmente? (Rta. Múltiple)

1. Banco X
2. Banco Santander Río
3. Banco Galicia
4. BBVA
5. Standard Bank
6. Société Générale
7. Macro
8. HSBC
9. BNP Paribas
10. Banco Privado
11. Banco Comafi
12. Banco Nación
13. Citibank
14. Banco Itaú
15. Otros (Completar): _____
16. Ninguno

10. Qué clase de uso hace de el/los banco/s con que opera actualmente? –Leer opciones -
(Rta. Única)

- 1) Uso Personal
- 2) Uso Comercial
- 3) Ambos Usos
- 4) Otros (Completar): _____

11. Qué valora de un banco? (por qué eligió el/los banco/s con que opera actualmente?) **(No leer el listado, marcar las respuestas espontáneas)** (Rta. Múltiple)

1. Cercanía
2. Variedad de Servicios
3. Tasas de Interés atractivas
4. Calidad de la atención
5. Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. Seguridad
7. Otros (Completar): _____
8. NS/NC

12. Por favor indique qué importancia atribuye a las siguientes características de un banco. Le pediré que asigne en cada caso una nota de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

1. ___ Cercanía
2. ___ Variedad de Servicios
3. ___ Tasas de Interés atractivas
4. ___ Calidad en la atención
5. ___ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. ___ Seguridad

13. A continuación le solicitaré por favor que asigne una nota al banco BANCO X respecto de las mismas características. Recuerde que 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

1. ___ Cercanía
2. ___ Variedad de Servicios
3. ___ Tasas de Interés atractivas
4. ___ Calidad en la atención
5. ___ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. ___ Seguridad

14. (Sólo para quienes trabajan con otro banco además de BANCO X -Pregunta 9-). A continuación le solicitaré por favor que asigne una nota al mejor del/los otro/s banco/s con el/los que opera, respecto de las mismas características. Recuerde que 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

1. ___ Cercanía
2. ___ Variedad de Servicios
3. ___ Tasas de Interés atractivas
4. ___ Calidad en la atención
5. ___ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. ___ Seguridad

15. Qué servicios utiliza en BANCO X? (Leer opciones) (Rta. Múltiple)

1. Cuenta de ahorro
2. Certificado de depósito
3. Cuenta corriente
4. Tarjeta de débito
5. Tarjeta de crédito
6. Préstamo de Vivienda / Hipotecario
7. Préstamos personales
8. Otros (Completar): _____

16. (Sólo para quienes trabajan con otro banco además de BANCO X -Pregunta 9-). Qué servicios utiliza en el/los otros banco/s con que opera actualmente? (Leer opciones) (Rta. Múltiple)

1. Cuenta de ahorro
2. Certificado de depósito
3. Cuenta corriente
4. Tarjeta de débito
5. Tarjeta de crédito
6. Préstamo de Vivienda / Hipotecario
7. Préstamos personales
8. Otros (Completar): _____

17. Sólo para quienes respondieron "5" en 16. Cuál/es tarjeta/s de crédito utiliza? (Rta. Múltiple)

1. American Express
2. Argencard
3. Cabal
4. Credencial
5. Carta Franca

6. Diners
7. MasterCard
8. Provencred
9. Visa
10. Otras (Completar): _____
11. Sólo de BANCO X

18. Con qué frecuencia utiliza su tarjeta? (Cada cuánto tiempo usa su tarjeta de crédito?) (Rta. Única)

1. Diariamente
2. Semanal
3. Quincenal
4. Mensual
5. Bimestral
6. Cuatro o Cinco veces al año
7. Una a tres veces al año o menos

19. Cuánto dinero gasta habitualmente cada vez que hace una compra con su tarjeta de BANCO X?

Gasto \$ _____ por compra. (Anotar cifra) (Rta. Única)

20. Quién es el principal usuario de las tarjetas en su hogar? (Consignar género del principal usuario – Ejemplo: “Mi esposa” = Mujer) (Rta. Única)

1. Varón
2. Mujer
3. Hijos
4. Otros: _____

21. En qué rubros utiliza su tarjeta? (Rta. Múltiple)

1. Supermercado
2. Combustible
3. Vestimenta
4. Entretenimiento
5. Viajes y Turismo
6. Servicios (Débito Automático)
7. Consumos en el exterior
8. Ninguno
9. Otros: _____

22. Compró alguna vez con su tarjeta a través de Internet? (Rta. Única)

1. Sí 2. No

23. Usa Internet? Desde dónde se conecta? (Rta. Única)

1. Desde casa
2. Desde el trabajo
3. Desde Locutorios / Cybercafés
4. No uso Internet

24. Utiliza el sitio Web de BANCO X? (Rta. Única)

1. Sí
2. No

25. Está satisfecho con BANCO X?

1. Sí
2. No

26. Por qué? (Rta. Múltiple)

1. Oferta de Productos y Servicios
2. Precio (Tasas, etc.)
3. Confiabilidad / Respaldo
4. Atención
5. Otras razones (Completar): _____

27. Por favor indique de 1 a 10 el grado o intensidad de su (in)satisfacción con BANCO X, correspondiendo el 1 a una absoluta insatisfacción y el 10 al más alto grado de satisfacción.

i. _____ (nota)

28. Recomendaría el BANCO X a un amigo o familiar?

- a. Sí
b. No

29. Cambiaría de banco?

1. Sí
2. No

28. Hay alguna razón por la que cambiaría de Banco, cuál/es? (Rta. Abierta)

29. Qué podría ofrecerle un banco para tentarlo a cambiarse? (Rta. Abierta)

30. Cambiaría de Banco si la competencia le ofrece sumar puntos, ganar premios, descuentos y sorteos? (Rta. Única)

1. Sí 2. No

31. Qué Bancos alternativos consideraría en caso de cambiar de entidad? (Rta. Múltiple)

1. Banco Santander Río
2. Banco Galicia
3. BBVA
4. Standard Bank
5. Sociéte Générale
6. Macro
7. HSBC
8. BNP Paribas
9. Banco Privado
10. Banco Comafi
11. Banco Nación
12. Citibank
13. Banco Itaú
14. Otros (Completar): _____
15. Ninguno

32. Por favor indíqueme asignando una nota de 1 a 10, siendo 1 la puntuación más baja y 10 la más alta, qué tan fácil le resultaría cambiar de Banco? (Rta. Numérica).

OBSERVACIONES: PREFERENCIAS EN FIDELIZACION

33. Estamos diseñando el programa de beneficios y puntos del Banco y queremos consultar su opinión para hacerlo acorde con sus expectativas.

¿Cuál de estas alternativas le parece más interesante? (Leer sólo las primeras tres opciones.

La cuarta se marca si el cliente lo sugiere con su respuesta pero en todos los casos se debe procurar obtener una elección entre las opciones 1, 2 y 3) (Rta Única)

1. Acumular puntos por sus compras con las tarjetas y depósitos en BANCO X para canjearlos por premios gratuitos de su elección
2. Beneficios exclusivos por pertenecer al programa (por ejemplo sólo utilizar o incluso sólo mostrando su tarjeta del Banco obtiene beneficios o descuentos exclusivos)
3. Sorteos
4. Todas me atraen por igual
5. Otras (Completar): _____
6. Ninguna

34. En caso de realizarse, le interesaría participar del programa de BANCO X que le permita acumular puntos y canjearlos por premios? (Rta. Única)

1. Sí
2. No

35. Pagando sus compras mediante las tarjetas emitidas por BANCO X y con sus depósitos usted sumará puntos que podrá canjear por premios de su elección. A continuación leeré una lista de posibles premios para canjear por sus puntos. Por favor indíqueme en cada caso si le resulta un premio muy interesante, poco interesante o si le resulta indiferente. (Rta. Única por Premio)

	1. Mucho	2. Poco	3. Indiferente
1. Canjear sus puntos por Libros o Música			
2. Vales de compra y descuentos en Shoppings			
3. Entradas gratis y con descuentos a Recitales y Conciertos			
4. Entradas gratis y con descuentos al Cine			
5. Entradas gratis y con descuentos al Teatro			
6. Comidas gratis en Restaurantes			
7. Orden de compra en Supermercados			
8. Artículos deportivos			
9. Viajes y Estadías			
10 Artículos para su casa como vasos, sábanas, vajilla, etc.			
11. Electrodomésticos			
12. Artículos de Computación y accesorios			
13. Artículos de belleza y Cuidado personal			
14. Descuentos o beneficios en productos y servicios del Banco			
15. Cursos de Capacitación			
16. Postgrados y Maestrías en el exterior			

17. Productos o servicios de oficina			
18. Juguetes			
19. Sorteos			
20. Otros (Completar)			

36. En qué productos y servicios del banco le gustaría sumar puntos para ganar premios gratuitos? (Rta. Múltiple)

1. Caja de Ahorro
2. Certificados de Depósito
3. Cuentas Corrientes
4. Tarjeta de Crédito
5. Tarjeta de Débito
6. Préstamos Personales
7. E-bank
8. Phone banking
9. Cajeros Automáticos
10. Otros (Anotar): _____
11. NS / NC

37. Cada cuánto tiempo desearía recibir un regalo, como mínimo y como máximo? (Convertir las respuesta en días. Ejemplo: "Cada 3 meses" = 90 días)

Mínimo (Ideal): _____ días

Máximo (Razonable): _____ días

38. Piensa que incrementaría el uso de su banco cuando se incorpore el sistema de puntos, regalos y beneficios? En qué medida? (Expresar la respuesta en porcentaje, ej: si dice "No" = 0%, si responde "el doble" = 100%, etc.)

_____ %

39. A través de qué medio preferiría recibir novedades e información sobre sus puntos y premios?

1. Resumen de Cuenta
2. E-mail
3. SMS
4. Otros (Completar): _____

40. Suma puntos en algún programa, cuáles? (Marcar las respuesta espontánea y luego leer las categorías y programas de la lista) (Rta. Múltiple)

Supermercados:

1. Discoplus
2. Jumbo Más

Shoppings:

3. Galerías Pacífico

Bancos /Tarjetas de Crédito:

7. SuperClub (Banco Santander Río)
8. Membership Rewards de Amex
9. Citibank American Airlines
10. Visa Banco Galicia Aerolíneas Plus
11. Millaje de Aerolíneas: Cuál? _____

Combustible:

12. YPF ServiClub
13. Petrobras Premmia

Esparcimiento:

14. eXtra! (Yenny / El Ateneo)
15. Unico (Freddo)
16. No sumo.
17. Otros (Completar): _____

41. Qué mejoraría de los programas de puntos existentes? (Completar) (Rta. Abierta)

OBSERVACIONES: CARACTERIZACION DEL PERFIL DEL CLIENTE

Para ir terminando le voy a preguntar algunos breves datos personales:

42. En qué zona reside? (Rta. Única)

1. Capital Federal
2. GBA Sur
3. GBA Oeste
4. GBA Norte
5. Pcia de Bs. As.
6. Otras localidades (Completar): _____

43. Tiene hijos? (Anotar Cantidad) Cuántos? _____ hijos. (Rta. Numérica)

44. Qué edad tiene Ud.? (Anotar Cantidad) _____ años. (Rta. Numérica)

45. Qué nivel máximo de estudios completó? (Marcar el máximo nivel completado) (Rta. Única)

1. Primarios
2. Secundarios
3. Terciarios
4. Universitarios
5. Post-Grado

46. Posee alguno de los siguientes bienes o servicios? (Rta. Múltiple)

1. Vivienda propia (Casa / Departamento)
2. Vehículo propio (Automóvil / Moto)
3. PC
4. TV por Cable
5. Teléfono Celular
6. Medicina Prepaga / Obra Social
7. Seguro de Vida

47. Para terminar, ¿quisiera agregar algo o hacerle llegar una sugerencia a la gerencia de BANCO X? (ej. qué cambiaría en el banco? Qué otros servicios quisiera recibir del banco? Qué cambios debería realizar?) (Rta. Abierta)

Eso es todo. Por favor, podría facilitarme un horario donde mi supervisor lo pueda llamar? Es sólo para confirmar que realmente he efectuado esta encuesta. En qué horario podría llamarlo?

48. Horario: _____

Muchas gracias por su colaboración. Que tenga un muy buen día.

Cuestionario Nº 2: No Clientes

Programa de Fidelización Formulario de investigación Nº2 para NO CLIENTES

Datos a completar por el encuestador

1. Formulario Nº : _____
2. Nombre del Encuestador: _____
3. Fecha: _____
4. Nombre del Encuestado: _____
5. Género del entrevistado: (Rta. Única)
 1. Masculino
 2. Femenino

Datos a preguntar al encuestado:

Buenos días / tardes, mi nombre es (.....). Estamos realizando un trabajo para conocer su opinión sobre los bancos del país, me gustaría hacerle algunas preguntas. No tomará mucho tiempo y todas sus respuestas serán confidenciales. Su cooperación es fundamental para mejorar el servicio. También es importante que recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

Antes de empezar,

6. Filtro 1: Es Ud. cliente de algún banco?

3. Sí
4. No (Agradecer y descartar)

7. Filtro 2: Trabaja Ud. en banca, marketing o investigación de mercado?

1. Sí (Agradecer y descartar)
2. No

8. Empecemos: podría decirme qué bancos conoce? (Rta. Múltiple – marcar las primeras 5 menciones espontáneas, NO leer la lista)

1. Banco X
2. Banco Santander Río
3. Banco Galicia
4. BBVA
5. Standard Bank
6. Société Générale
7. Macro

8. HSBC
9. BNP Paribas
10. Banco Privado
11. Banco Comafi
12. Banco Nación
13. Citibank
14. Banco Itaú
15. Otros (Completar): _____
16. Ninguno

9. Con qué bancos trabaja actualmente? (Rta. Múltiple)

1. Banco X
2. Banco Santander Río
3. Banco Galicia
4. BBVA
5. Standard Bank
6. Société Générale
7. Macro
8. HSBC
9. BNP Paribas
10. Banco Privado
11. Banco Comafi
12. Banco Nación
13. Citibank
14. Banco Itaú
15. Otros (Completar): _____
16. Ninguno

11. Qué clase de uso hace de el/los banco/s con que opera actualmente? –Leer opciones - (Rta.  nica)

1. Uso Personal
2. Uso Comercial
3. Ambos Usos
4. Otros (Completar): _____

11. Qué valora de un banco? (por qué eligió el/los banco/s con que opera actualmente?) **(No leer el listado, marcar las respuestas espontáneas)** (Rta. Múltiple)

1. Cercanía

2. Variedad de Servicios
3. Tasas de Interés atractivas
4. Calidad de la atención
5. Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. Seguridad
7. Otros (Completar): _____
8. NS/NC

12. Por favor indique qué importancia atribuye a las siguientes características de un banco. Le pediré que asigne en cada caso una nota de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

1. ___ Cercanía
2. ___ Variedad de Servicios
3. ___ Tasas de Interés atractivas
4. ___ Calidad en la atención
5. ___ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. ___ Seguridad

13. A continuación le solicitaré por favor que asigne una nota a SU banco respecto de las mismas características. Recuerde que 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

- a. ___ Cercanía
- b. ___ Variedad de Servicios
- c. ___ Tasas de Interés atractivas
- d. ___ Calidad en la atención
- e. ___ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
- f. ___ Seguridad

14. Sólo para quienes NO marcaron la opción 1 (Banco X) en la pregunta N°9. A continuación le solicitaré por favor que asigne una nota al banco Banco X respecto de las mismas características. Recuerde que 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

- a. ___ Cercanía
- b. ___ Variedad de Servicios
- c. ___ Tasas de Interés atractivas
- d. ___ Calidad en la atención
- e. ___ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
- f. ___ Seguridad

15. Qué servicios utiliza en el/los banco/s con que opera actualmente? (Leer opciones) (Rta. Múltiple)

1. Cuenta de ahorro
2. Certificado de depósito
3. Cuenta corriente
4. Tarjeta de débito
5. Tarjeta de crédito
6. Préstamo de Vivienda / Hipotecario
7. Prestamos personales
8. Otros (Completar): _____

16. Sólo para quienes respondieron "5" en 15. Cuál/es tarjeta/s de crédito utiliza? (Rta. Múltiple)

1. American Express
2. Diners
3. MasterCard
4. Visa
5. Otras (Completar): _____

17. Con qué frecuencia utiliza su tarjeta? (Cada cuánto tiempo usa su tarjeta de crédito?) (Rta. Única)

1. Diariamente
2. Semanal
3. Quincenal
4. Mensual
5. Bimestral
6. Cuatro o Cinco veces al año
7. Una a tres veces al año o menos

18. En qué rubros utiliza su tarjeta? (Rta. Múltiple)

1. Supermercado
2. Combustible
3. Vestimenta
4. Entretenimiento
5. Viajes y Turismo
6. Servicios (Débito Automático)
7. Consumos en el exterior
8. Ninguno
9. Otros: _____

19. Compró alguna vez con su tarjeta a través de Internet? (Rta. Única)

1. Sí 2. No

20. Usa Internet? Desde dónde se conecta? (Rta. Única)

1. Desde casa
2. Desde el trabajo
3. Desde Locutorios / Cybercafés
4. No uso Internet

21. Utiliza el sitio Web del banco con que opera actualmente? (Rta. Única)

1. Sí
2. No

22. Está satisfecho con el/los banco/s con que opera actualmente?

1. Sí
2. No

23. Por qué? (Rta. Múltiple)

1. Oferta de Productos y Servicios
2. Precio (Tasas, etc.)
3. Confiabilidad / Respaldo
4. Atención
5. Otras razones (Completar): _____

24. Por favor indique de 1 a 10 el grado o intensidad de su (in)satisfacción con el/los bancos que opera actualmente, correspondiendo el 1 a una absoluta insatisfacción y el 10 al más alto grado de satisfacción.

i. _____ (nota)

25. Recomendaría el/los bancos con que opera actualmente a un amigo o familiar?

1. Sí
2. No

26. Cambiaría de banco?

- 1) Sí
2) No

27. Qué podría ofrecerle un banco para tentarlo a cambiarse? (Rta. Abierta)

28. Piensa que podría interesarle: (Rta Múltiple)

1. Sumar puntos por sus consumos y operaciones del banco para canjearlos por premios gratuitos;
2. Recibir beneficios y descuentos por ser cliente del banco;
3. Participar de sorteos;
4. Otras (cuáles)?

27. A continuación leeré una lista de posibles premios para canjear por sus puntos. Por favor indíqueme en cada caso si le resulta un premio muy interesante, poco interesante o si le resulta indiferente. (Rta. Única por Premio)

	1. Mucho	2. Poco	3. Indiferente
1. Canjear sus puntos por Libros o Música			
2. Vales de compra y descuentos en Shoppings			
3. Entradas gratis y con descuentos a Recitales y Conciertos			
4. Entradas gratis y con descuentos al Cine			
5. Entradas gratis y con descuentos al Teatro			
6. Comidas gratis en Restaurantes			
7. Orden de compra en Supermercados			
8. Artículos deportivos			
9. Viajes y Estadías			
10. Artículos para su casa como vasos, sábanas, vajilla, etc.			
11. Electrodomésticos			
12. Artículos de Computación y accesorios			
13. Artículos de belleza y Cuidado personal			
14. Descuentos o beneficios en productos y servicios del Banco			
15. Cursos de Capacitación			
16. Postgrados y Maestrías en el exterior			
17. Productos o servicios de oficina			
18. Juguetes			
19. Sorteos			
20. Otros (Completar)			

28. Participaría de un programa de puntos que le ofrezca su banco?

- 1) Sí

2) No

29. En qué productos y servicios del banco le gustaría sumar puntos para ganar premios gratuitos? (Rta. Múltiple)

1. Caja de Ahorro
2. Certificados de Depósito
3. Cuentas Corrientes
4. Tarjeta de Crédito
5. Tarjeta de Débito
6. Préstamos Personales
7. E-bank
8. Phone banking
9. Cajeros Automáticos
10. Otros (Completar): _____
11. NS / NC

30. Cada cuánto tiempo desearía recibir un regalo, como mínimo y como máximo? (Convertir las respuesta en días. Ejemplo: "Cada 3 meses" = 90 días)

Mínimo (Ideal): _____ días

Máximo (Razonable): _____ días

31. Piensa que incrementaría el uso de su banco cuando se incorpore el sistema de puntos, regalos y beneficios? En qué medida? (Expresar la respuesta en porcentaje, ej: si dice "No" = 0%, si responde "el doble" = 100%, etc.)

_____ %

32. Suma puntos en algún programa, cuál/es? (Marcar las respuestas espontáneas y luego leer las categorías y programas de la lista) (Rta. Múltiple)

Supermercados:

1. Discoplus
2. Jumbo Más

Shoppings:

3. Galerías Pacífico

Bancos /Tarjetas de Crédito:

4. SuperClub (Banco Santander Río)
5. Membership Rewards de Amex
6. Citibank American Airlines
7. Visa Banco Galicia Aerolíneas Plus
8. Millaje de Aerolíneas: Cuál? _____

Combustible:

9. YPF ServiClub

10. Petrobras Premmia

Esparcimiento:

11. eXtra! (Yenny / El Ateneo)

12. Unico (Freddo)

13. No sumo.

14. Otros (Completar): _____

33. Qué mejoraría de los programas de puntos existentes? (Completar) (Rta. Abierta)

Para ir terminando le voy a preguntar algunos breves datos personales:

34. Tiene hijos? (Anotar Cantidad) Cuántos? _____ hijos. (Rta. Numérica)

35. Qué edad tiene Ud.? (Anotar Cantidad) _____ años. (Rta. Numérica)

36. Qué nivel de estudios realizó? (Marcar el máximo nivel completado) (Rta. Única)

a. Primarios

b. Secundarios

c. Terciarios

d. Universitarios

e. Post-Grado

37. Posee alguno de los siguientes bienes o servicios? (Rta. Múltiple)

a. Vivienda propia (Casa / Departamento)

b. Vehículo propio (Automóvil / Moto)

c. PC

d. TV por Cable

e. Teléfono Celular

f. Medicina Prepaga / Obra Social

g. Seguro de Vida

38. Para terminar, ¿quisiera agregar algo o hacerle llegar una sugerencia a la gerencia de un banco? (ej. qué cambiaría en el banco con el que opera? Qué otros servicios quisiera recibir de un banco? Qué cambios deberían realizar los bancos?) (Rta. Abierta)

Eso es todo. Por favor, podría facilitarme un horario donde mi supervisor lo pueda llamar? Es sólo para confirmar que realmente he efectuado esta encuesta. En qué horario podría llamarlo?

39. Horario: _____

Muchas gracias por su colaboración. Que tenga un muy buen día.

Cuestionario N° 3: Empleados

Programa de Fidelización Formulario de Investigación N° 3 para Empleados de Banco X

Datos a completar por el encuestador

1. Formulario N° : _____
2. Nombre del Encuestador: _____
3. Fecha: _____
4. Nombre del Encuestado: _____
5. Género del entrevistado: (Rta. Única)
 1. Masculino
 2. Femenino

Datos a preguntar al encuestado:

Buenos días / tardes, mi nombre es (.....). Estamos realizando un trabajo para conocer la opinión del personal de Banco X. Me gustaría hacerle algunas preguntas, no tomará mucho tiempo y todas sus respuestas serán confidenciales. Su cooperación es fundamental para mejorar la entidad. También es importante que recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

Antes de empezar,

6. Filtro 1: Trabaja Ud. en Banco X? (Rta. Única)

1. Sí
2. No (Agradecer y descartar)

7. En su experiencia, qué valora el cliente de un banco? (por qué eligen un banco el público en general?) **(No leer el listado, marcar las respuestas espontáneas)** (Rta. Múltiple)

1. Cercanía
2. Variedad de Servicios
3. Tasas de Interés atractivas
4. Calidad de la atención
5. Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. Seguridad
7. Otros (Completar): _____
8. NS/NC

8. Para Usted, qué importancia tienen las siguientes características de un banco? Le pediré que asigne en cada caso una nota de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

1. __ Cercanía / Cantidad y Ubicación de Sucursales
2. __ Variedad de Servicios
3. __ Tasas de Interés atractivas
4. __ Calidad en la atención
5. __ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. __ Seguridad

9. A continuación le solicitaré por favor que asigne una nota al banco Banco X respecto de las mismas características. Recuerde que 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta: (Rta. Numérica)

1. __ Cercanía / Cantidad y Ubicación de Sucursales
2. __ Variedad de Servicios
3. __ Tasas de Interés atractivas
4. __ Calidad en la atención
5. __ Confiabilidad, Respaldo y Solidez
6. __ Seguridad

10. Piensa que los clientes están satisfechos con Banco X? (Rta. Unica)

1. Sí
2. No

11. Por favor indique de 1 a 10 el grado o intensidad de la (in)satisfacción que piensa tienen los con Banco X, correspondiendo el 1 a una absoluta insatisfacción y el 10 al más alto grado de satisfacción.

_____ (nota)

12. Por qué? (Rta. Múltiple)

1. Oferta de Productos y Servicios
2. Precio (Tasas, etc.)
3. Confiabilidad / Respaldo
4. Atención
5. Otras razones (Completar): _____

13. Cómo percibe la situación comercial del banco? (Rta. Unica)

1. Estamos Creciendo
2. Estamos Perdiendo Clientes

3. Estamos estables / neutros

14. Qué acciones priorizaría para conseguir mejores resultados? (Rta. Unica)

1. Conseguir Nuevos Clientes

2. Fidelizar los Clientes Actuales

3. Otras (Completar): _____

15. Quién percibe como principal competencia de Banco X? (Rta. Múltiple)

1. Banco Santander Río

2. Banco Galicia

3. BBVA

4. Standard Bank

5. Société Générale

6. Macro

7. HSBC

8. BNP Paribas

9. Banco Privado

10. Banco Comafi

11. Banco Nación

12. Citibank

13. Banco Itaú

14. Otros (Completar): _____

15. Ninguno

16. Piensa que el personal del Banco es capaz de incorporar nuevas herramientas comerciales? (Rta. Unica)

1. S 

2. No

17. Y Ud.? Se siente capaz para incorporar nuevas herramientas? (Rta. Unica)

1. S 

2. No

18. Cuáles de las siguientes palabras describen lo mejor de Banco X? En qué destaca el banco? (Rta. Múltiple)

a. Seguridad

b. Eficiencia / Orden

c. Servicio

- d. Innovación
- e. Agilidad / Flexibilidad
- f. Estética
- g. Limpieza
- h. Satisfacción
- i. Calidad / Excelencia
- j. Prestigio
- k. Responsabilidad
- l. Generosidad
- m. Compromiso
- n. Garra / Empuje / Proactividad
- o. Productividad
- p. Rentabilidad / Ganancia
- q. Progreso
- r. Equipo

19. Cuáles de las siguientes palabras describen lo más urgente a solucionar en Banco X? (Rta. Múltiple)

- 1. Inestabilidad
- 2. Desorden / Ineficiencia
- 3. Descuido
- 4. Estancamiento / Rutina
- 5. Burocracia / Lentitud / Rigidez
- 6. Abandono / Dejader
- 7. Suciedad
- 8. Queja / Malhumor
- 9. Desprestigio
- 10. Desprestigio
- 11. Irresponsabilidad
- 12. Avaricia
- 13. Indiferencia / Apatía / Indolencia
- 14. Dejader
- 15. Improductividad
- 16. Pérdida
- 17. Retroceso
- 18. Individualismo

20. Qué novedad piensa podría ofrecer el banco a un potencial cliente para tentarlo a incorporarse? (Rta. Abierta)

21. Le parece atractivo que Banco X ofrezca a sus clientes: (Rta Múltiple)

1. Sumar puntos por sus consumos y operaciones del banco para canjearlos por premios gratuitos;
2. Recibir beneficios y descuentos por ser cliente del banco;
3. Participar de sorteos;
4. Otras (cuáles)?

22. Participaría Usted de los programas promocionales de Banco X?

- 1) Sí
- 2) No

23. Suma puntos en algún programa, cuál/es? (Marcar las respuestas espontáneas y luego leer las categorías y programas de la lista) (Rta. Múltiple)

Supermercados:

1. Discoplus
2. Jumbo Más

Shoppings:

3. Galerías Pacífico

Bancos /Tarjetas de Crédito:

4. SuperClub (Banco Santander Río)
5. Membership Rewards de Amex
6. Citibank American Airlines
7. Visa Banco Galicia Aerolíneas Plus
8. Millaje de Aerolíneas: Cuál? _____

Combustible:

9. YPF ServiClub
10. Petrobras Premmia

Esparcimiento:

11. eXtra! (Yenny / El Ateneo)
12. Unico (Freddo)
13. No sumo.
14. Otros (Completar): _____

24. Qué mejoraría de los programas de puntos existentes? (Completar) (Rta. Abierta)

25. Para terminar, ¿quisiera agregar algo o hacerle llegar una sugerencia a la gerencia comercial del banco? (Rta. Abierta)

Eso es todo. Por favor, podría facilitarme un horario donde mi supervisor lo pueda llamar? Es sólo para confirmar que realmente he efectuado esta encuesta. En qué horario podría llamarlo?

25. Horario: _____

Muchas gracias por su colaboración. Que tenga un muy buen día.

4.13. Conclusiones

Conforme lo expuesto en la propuesta de trabajo, en las páginas que aquí concluyen se ha desarrollado un Modelo de Investigación de Mercados que contempla las variables pertinentes y suficientes para el diseño de un programa de fidelización de clientes en la categoría banca minorista.

Como pudo apreciarse, el Modelo contempla los elementos críticos para el diseño (Fase 1) e implementación de un programa basado en un sistema de acumulación o “de millaje”. Contempla asimismo un diagnóstico inicial del estado basal de la fidelidad de la entidad, permitiendo establecer referencias para benchmarks, posteriores análisis de tendencia y de cumplimiento de objetivos.

Los instrumentos de medición de performance de un programa han sido identificados, detallados y articulados en base al Balanced ScoreCard (Kaplan), en el modelo Loyalty Monitor.

El Modelo aquí desarrollado, conforme lo plasmado en el Diseño de Investigación y lo operacionalizado en los Cuestionarios de relevamiento contempla los ejes propuestos en el Diseño de la Tesis:

El Cliente: Conocer el perfil del público objetivo de la compañía a involucrar en el Programa.

Su Consumo: Caracterizar experiencias, hábitos, valoraciones y opiniones respecto de la categoría de la empresa que desea crear su programa de fidelización.

El Programa propiamente dicho: Relevar experiencias y expectativas para con Programas de Fidelización en general y para con el Programa a implementar en particular.

Un programa resulta una herramienta comercial estratégica que permite diferenciación y trabajo segmentado con el cliente.

Se han desarrollado aquí los fundamentos y herramientas necesarias para diseñar un programa de fidelización bajo la forma de un sistema de acumulación. Siempre resulta útil para una organización contar con asesoramiento experto en estos temas. Una agencia especializada podrá ofrecer una solución integral, que permita obtener los resultados previstos, así como dejar a la empresa libre de preocupaciones para concentrarse en llevar adelante su propio negocio. Know – how, horas de trabajo y estructura para el diseño, implementación y administración de su programa son los principales aportes que se podrá optimizar contratando

especialistas. Como se ha expuesto, varias áreas y disciplinas deberán interactuar (investigación, estrategia, creatividad y diseño, database, IT / sistemas, fulfillment de recompensas, logística, rrhh., etc.) y para ello será necesario una buena tarea de coordinación. Las decisiones a tomar son numerosas y las posibilidades de error también. Un asesor con conocimiento de la especialidad y suficientemente experimentado ahorrará no pocos errores evitables.

Se espera que la lectura del presente trabajo haya resultado de interés. Con ese espíritu y con el apasionamiento ante un campo de venturoso porvenir, ha sido desarrollado.

4.14. Bibliografía

- . AAKER, David A.: Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991-1994
- . AAKER, David A.: Construir marcas poderosas, Ediciones Gestión 2000, Madrid, 1996
- . ASCHER, M.: Marketing y Ventas, Cómo conseguirlos, retenerlos y crecer, Editorial De los Cuatro Vientos, Buenos Aires, 2da. Edición, 2007
- . BECKER, Victor y MOCHON, Francisco, Economía: Elementos de Micro y Macroeconomía: Mc Graw Hill, Madrid, 1994
- . BERNASCONI, Raúl: Plan para fidelizar clientes, Manual para el desarrollo empresario, Clarín-Mercado, Buenos Aires, Nro. 15, pp.12-16
- . CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian y BALLANTYNE, David: Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991-1994
- . CRAIGHEAD, W. Edward, KAZDIN, Alan y MAHONEY, Michael: Modificación de la conducta: principios, técnicas y aplicaciones, Ediciones Omega, Madrid, 1981
- . D'ASTOUS, Alain; SANABRIA TIRADO, Raul; PIERRE SIGUE, Simón: Investigación de Mercados, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003
- . DAEMONQUEST CUSTOMER INTELLIGENCE: Clubes y Tarjetas de Fidelización [.pdf]. En: The Marketing Intelligence Review, Nro 5, Septiembre de 2005 www.daemonquest.com
- . DUBOIS, Bernard y ROVIRA CELMA, Alex: Comportamiento del Consumidor, Prentice-Hall, Madrid, 2da. Edición, 1998
- . ECO, Umberto: Cómo se hace una tesis, Gedisa Editorial, Barcelona, 2005
- . ESTRADA, J.: Finanzas en Pocas Palabras, Prentice Hall-Pearson Education, 2005
- . FAIVRE, Jean Philippe: Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des cli-ents, AFNOR, París, 3ra. Edición, 2002
- . FERNANDEZ y LOIACONO: Precio y Valor, Ugerman Editor, Buenos Aires, 2001
- . FERRE TRENZANO, José María: La Conducta del consumidor y del cliente. Cómo conocer a sus consumidores y clientes, así como diseñar un programa de retención y fidelización para que no le abandonen, Gestión 2000, Madrid, 1997
- . FRANCO, Jean-Michel: El Data Warehouse. El Data Mining, Gestión 2000, Madrid, 1997
- . GALE, Bradley T.: Descubra el valor de su cliente, Prentice Hall Hispanoamericana, México DF, 1996
- . HAYES, Bob: Cómo medir la satisfacción del cliente, Gestión 2000, Barcelona, 1995
- . HEIMAN, Stephen; MILLER Robert y TUJELA Tad: Manejo efectivo de clientes clave, Grijalbo, Madrid, 1998
- . HOROVITZ, Jacques y PANAK, Michel Jurgens: La satisfacción total del cliente, McGraw-Hill, México DF, 1993
- . HUETE, Luis María: Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto, Madrid, 1997
- . HUGHES, A.: Strategic Database Marketing, McGraw-Hill, New York, 1994

- . HUMBY, C., HUNT, T. Y PHILIPS, T.: Scoring Points, Kogan Page Limited, Londres, 2nd. Edition, 2007
- . JIMENEZ, Alvaro: El análisis experimental de la conducta, Ed. Trillas, México DF, 1976
- . KATONA, G.: Psicología de la Economía, Basic Books, Inc. Publishers, New York, 1981
- . KOTLER, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México DF, 8va. Edición, 1996
- . LEHU, Jean Marc: Stratégie de Fidélisation, Editions d'Organisation, París, 2003
- . LEON, Jose Luis y OLABARRIA, Elena: Conducta del Consumidor y Marketing, Ediciones Deusto S.A., Buenos Aires, 1993
- . LEVI, Maurice: La Economía Descifrada, El Ateneo, Buenos Aires, 1982
- . MARTINEZ-RIBES, Joseph María; BORJA SOLE, Luis de y CARVAJAL, Patricia: Fidelizando Clientes. Detectar y mantener al cliente leal, Gestión 2000, Buenos Aires, 1999
- . MEYER – WAARDEN, Lars: La Fidélisation client, ed. Vuibert, París, 2004
- . MORGAT, Pierre: Fidélisez vos clients, Editions d'Organisation, París, 2004
- . MUSTACA, Alba E. y Pellegrini, Santiago: Problemas y Desafíos de la Psicología del Aprendizaje, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Facultad de Psicología de la UBA, Buenos Aires
- . NAVARRO, Rafael; AREVALO, Maria Victoria: Del condicionamiento clásico a la terapia conductual cognitiva: hacia un modelo de integración, Revista de la Asociación Latinoamericana de Análisis y Modificación del Comportamiento, 10, 65-84, 1994
- . ORTEGA MARTINEZ, Enrique: Manual de Investigación Comercial, Ediciones Pirámide, Madrid, 1998
- . PEPPERS, Don y ROGERS, Martha: Uno por Uno. El marketing del siglo XXI, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996
- . POPE, Jeffrey: Investigación de Mercados, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1984
- . RAPP, Stan y COLLINS, Tom: Maximarketing. Las nuevas estrategias de publicidad, promoción y marketing, McGraw-Hill, Madrid, 1993
- . RAPP, Stan y COLLINS, Tom: El nuevo rumbo del marketing. Un gran giro en la concepción del mercado, McGraw-Hill, Madrid, 1991
- . REBER, Arthur S.: Penguin Dictionary of Psychology, Penguin Books, Londres, 1995
- . REICHEL, Frederick F.: El efecto de la lealtad. La fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas, Editorial Norma, Bogotá, 1996. (The Loyalty Effect, HBS Press, 1996).
- . SCHMEICHEL, Norah: No es lo mismo cliente satisfecho que cliente leal, Manual para el desarrollo empresario, Clarín-Mercado, Buenos Aires, Nro. 3, pp.15-18
- . SHAW, Robert y STONE, Merlin: Gestión eficaz del database marketing. Un enfoque actualizado de la gestión integral del marketing a partir de bases de datos, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991
- . SKINNER, B. F.: Science and Human Behaviour, Free Press, 1965
- . SZWARC, Paul: Researching Customer Satisfaction & Loyalty, MRS, Kogan Page, Londres, 1st edition, 2005

. VILAGINES, Joseph Alet i: Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables, Gestión 2000, Barcelona, 1996

5. Anexos

Se incluyen en el presente anexo distintos temas adicionales que pueden resultar útiles a quienes se interesen por la gestión de programas de fidelidad.

De este modo, se ha incorporado información acerca de:

- a) Formulario Brief para iniciar las tareas de diseño de un programa de fidelidad en un Banco
- b) Rol del líder del proyecto de fidelidad
- c) Habilidades requeridas para el cumplimiento del cargo de Líder de un programa de fidelidad
- d) Requerimientos Tecnológicos para la implementación de un programa de fidelidad para Bancos
- e) Algunas palabras sobre las tecnologías de soporte
- f) Ejemplos de modelos de reglamentos aplicables a diversas industrias

Se espera que resulten de ayuda en el camino de la creación de nuevos y mejores programas de fidelización de clientes.

a) Formulario Brief para iniciar las tareas de diseño de un programa de fidelidad en un Banco

Empresa:

Responsable:

Cargo:

Teléfono:

E-mail:

Dirección:

Actividad

Qué hace o fabrica:

Qué productos: (ej. Cuentas corrientes, Cajas de ahorro, Cajas de Seguridad, Tarjetas de crédito, Tarjetas de débito, Préstamos Hipotecarios, Prendarios y Personales, Seguros, etc.)

Cómo distribuye / sucursales:

Cuál es su negocio:

Objetivos Grales y de Marketing

Qué requiere: (ej. Programa de Fidelización, de Beneficios, etc.)

Números

Ventas Totales / Consumo cartera:

Market Share:

Consumo Promedio:

Márgenes (Bruto y Neto):

Nro. de Clientes:

Frecuencia:

Nº Empleados:

Tarjetas de Crédito

Cantidad de tarjetas con consumos:

Cantidad de cuentas:

Consumo promedio:

Consumo total:

Aranceles / Ingresos:

Tarjetas de Débito

Cantidad de tarjetas con consumo:

Cantidad de cuentas:

Consumo promedio:

Consumo total:

Aranceles / Ingresos:

Target Audience

Género: % Masculino, % Femenino

Edad:

Clientes, Canales: clientes particulares (ej. sucursal, cajeros automáticos, Home banking y banca tel)

Otras Variables:

Sistemas / TI

Redes:

Conectividad:

POS:

Bases de Datos:

Estilo de Comunicación

Tono:

Canales:

Solicitar Piezas

Acciones de Marketing e Investigaciones

Casuística

b) Rol del líder del proyecto de fidelidad

Responsabilidades:

- Conocimiento del cliente
- Estrategia basada en el análisis del cliente
- Desarrollo: Ejecución y mantenimiento del programa

OBJETIVOS

- Responsable del desarrollo del programa
- Desarrollo de estrategias para captar y fidelizar a los clientes (lograr el aumento de los mismos, y seguido a eso las ganancias)

TAREAS

1. **Monitoreo y gestión** del funcionamiento del programa en base a 4 Ejes de monitoreo:
 - Consumidor: Informes e Investigaciones
 - Mercado / Competencia: Benchmarking
 - Operación: Procesos, Help Desk, Soporte TI, Reportes, Call Center, Premios, etc.
 - Finanzas: Presupuesto / Proyecciones, Informes y Reportes

2. Desarrollo de **acciones** estratégicas segmentadas:
 - Tipos:
 1. Rentabilidad
 2. Relacionamiento.
 - Tipos Segmentación:
 1. Transaccional
 2. Perfiles
 3. Masivos
 - Objetivos:
 1. Obtener mayor rentabilidad e ir incrementándola.
 2. Reconocimiento de lealtad para los clientes actuales.
 3. Lograr el crecimiento de fidelización.
 4. Aumento de las compras
 5. Obtener nuevos clientes
 6. Activación de Clientes Inactivos
 7. Generar nuevos ingresos

- Planificación: Fijar un calendario proyectando las actividades y cumplirlo.

3. **COORDINACIÓN / SUPERVISIÓN / SEGUIMIENTO**

a) Desarrollo de **alianzas** estratégicas:

CLAVES:

- Conocer qué quiere el cliente
- Lograr la afinidad con el público
- Tener en cuenta tiempos de cierre y vigencia de alianzas
- Planificación (renovaciones)
- Contratos (cumplimiento de los mismos)
- Diseño
- Aprobaciones
- Administración (Vencimientos / Reclamos / Auditorías)

En términos de COMERCIALIZACIÓN:

- PUNTOS (Cobranding)
- CUPONES
- BENEFICIOS

b) **Premios**

- Selección de premios
 1. Público objetivo
 2. Escalas
 3. Cantidad de compras pautadas
 4. Tiempos (de compra y entrega de premios)
 5. Logística
- Elección de proveedores
- Cotizaciones / Formas de pago / Compra mínima / Vigencia del presupuesto
- Tiempos de entrega
- Catálogos (legales, revisión, modificaciones, etc.)
- Disponibilidad de stock / Costos variables / Propuestas de compra (ofrecer stock anticipado)
- Aclarar las condiciones comerciales: Situación variables del mercado

c) **Investigación** – Diferentes metodologías para obtener información

CUANTITATIVAS: Nos permite utilizar la estadística para obtener datos. Números. Cuestionarios.

CUALITATIVAS: Nos permiten conocer las valoraciones, intereses, opiniones, etc. Es subjetivo, Cómo, Qué y Por qué. Guía de pautas.

Pasos:

- Relevar la información del brief.
- Diseño muestral (metodología – herramientas para obtener datos)
- Análisis / Resultados / Etc.

d) Atención del cliente

CALL CENTER

- Consultas
- Canjes
- Reclamos
- Seguimientos

Premisas de cada ejecutivo:

- Objetivos
- Información a brindar
- Servicios ofrecidos
- Resolución de reclamos

OPERADORA:

- Qué espera el cliente
- Qué se le va a decir (tener en claro está información)
- Estar informada de todo sobre el desarrollo del programa (Capacitaciones)

Comienzo del programa

INFORMACIÓN:

- Objetivos del call center
- Mecánica (conocer todo acerca de las novedades del programa)
- Público objetivo (saber qué busca el cliente)

- Conocer las diferencias que existen dentro del TARGET para atender los llamados adecuadamente y de según cada caso.
- Tareas: canjes, consultas, reclamos, etc.
 - Llamadas salientes
 - Coordinar entregas

PERFORMANCE DEL CALL CENTER

Líder del Proyecto:

- Cantidad de llamadas abordadas.
- Seguimiento de reclamos
- Reunión de equipo mensual. Deben estar presentes todas las áreas involucradas.

e) **Control** de Gestión: Plano económico / Administración

Programas lanzados:

1. Cómo estamos
2. Cómo podemos estar
3. Monitoreo

- Tener en claro los costos y flujos de los mismos.
- Informes de sistema (% de venta fidelizada, etc.)
- Pedir cotizaciones y presupuestos
- FORECAST: Proyección de comportamientos de costos

A partir de esta información hay que generar datos útiles para las ACCIONES:

- Costo del punto
- Redención esperada a futuro (tendencia)
- Costos

ROI – Rentabilidad real que estamos logrando.

- Impacto del número sobre el catálogo (cambio de precios / cambio de productos / escalas diferentes / etc.)

Presentaciones con:

- Propuestas
- Informes

f) Diseño

Comunicación del programa

- Coordinador con el área de Comunicaciones o la Agencia de Publicidad

INFORMACIÓN:

- Comunicación (conseguir piezas, ejemplos de comunicación, investigaciones, etc.)
- Manual de marca
- Eje de comunicación / Camino a seguir
- Tono de la comunicación / A quién
- Especificaciones técnicas (formato, que tipo de pieza, cantidad de páginas, etc.)
- Materiales (fotos, información, catálogos, etc.)
- Seguimiento
- Aprobación

g) **Legales:** monitoreo del cumplimiento y vigencia de los contratos, ajustes y addendas.

h) **Sistemas:** requerimientos, priorizaciones, seguimiento y monitoreo de cumplimiento.

i) **Capacitaciones:** Internas y externas, confección y dictado.

j) **Cobranzas y Pagos:** seguimiento.

c) Habilidades requeridas para el cumplimiento del cargo de Líder de un programa de fidelidad

- Experiencia en loyalty marketing y research.
- Competencias cuantitativas.
- Detallista
- Actitud orientada a la solución de problemas.
- Interés en la comprensión y explicación del comportamiento del cliente.
- Análisis de datos, interpretación, y transformación en acciones.
- Habilidades Sociales: asertividad, trabajo en equipo, expresión oral y escrita, negociación.
- Desarrollo de relaciones comerciales.
- Manejo del tiempo y organización.
- Manejo de múltiples tareas y prioridades.
- Manejo de proyectos en escasez de tiempo.
- Manejo, control y proyección de presupuestos.
- Solicitar, coordinar y monitorear tareas.
- Manejo de MS-Office.
- Afinidad con la innovación tecnológica.

d) Requerimientos Tecnológicos para la implementación de un programa de fidelidad para Bancos

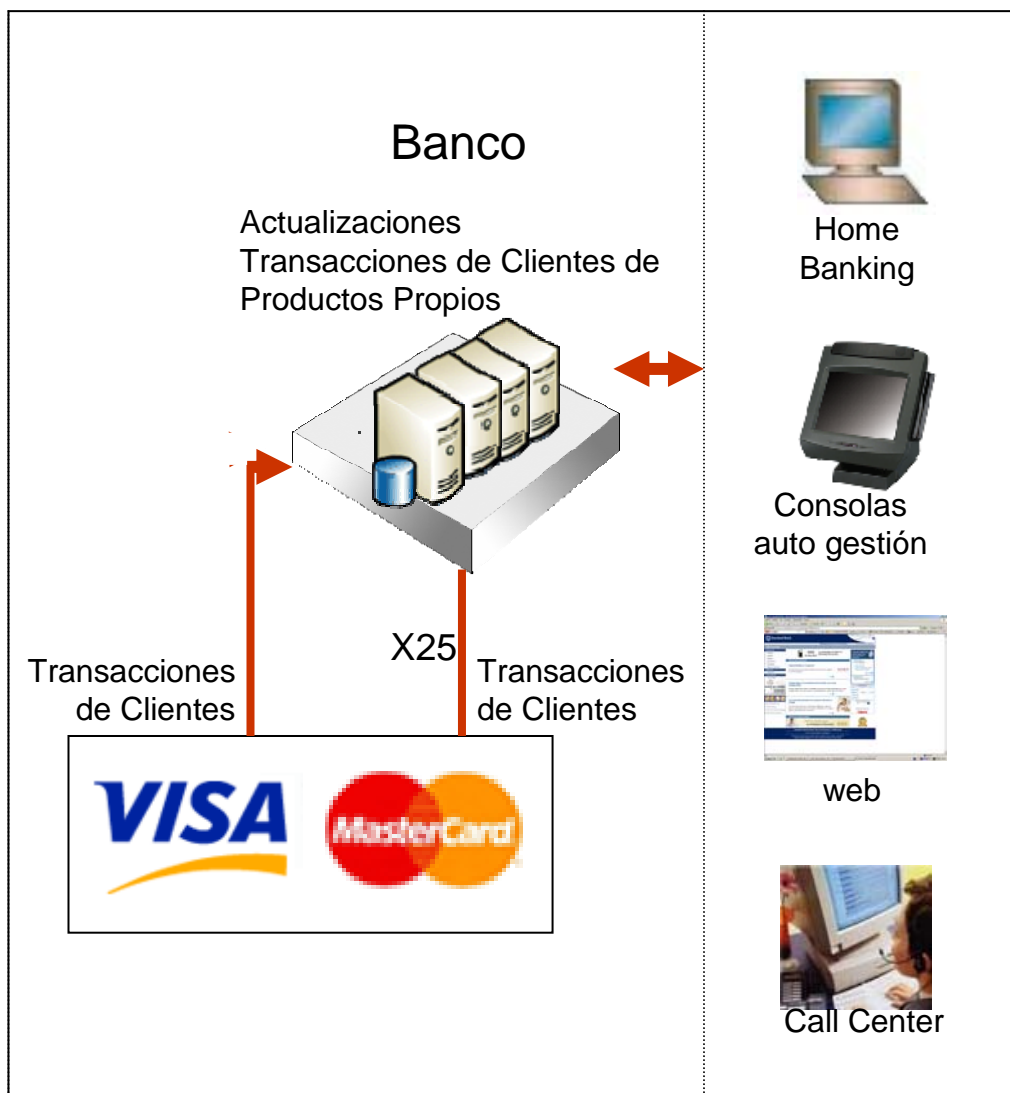
A continuación se detalla la información que deberá facilitar al departamento de sistemas o al proveedor del área para desarrollar la plataforma tecnológica de un programa:

- 1) Empresa:
- 2) Fecha Inicio:
- 3) Fecha finalización:
- 4) Modalidad: Acumulación de puntos.
- 5) Operaciones básicas: Adhesión (ABM de Socios)/ ABM de Productos bancarios participantes/ ABM de Premios/ Acumulación de Puntos (básica y promocionales)/ Consultas y Reclamos/ Canje/ Informes y Control (Reportes, Informes y Semáforo de Objetivos)
- 6) Moneda: \$ y U\$S
- 7) Relación de acumulación:
- 8) Reglas y Topes: ej. Puntaje diario maximo por cliente.
- 9) Escalas:
- 10) Objetivos Cuantitativos (semáforo): adhesión, ventas totales, ventas fidelizadas, % ventas fidelizadas / ventas totales, frecuencia promedio, ticket promedio (\$), cantidad de tickets (consumos), redención.
- 11) Vencimiento de los puntos:
- 12) Socios del Programa/ Segmento:
- 13) Productos involucrados:
- 14) Formulario de adhesión:
- 15) Sucursales:
- 16) Canales de adhesión: Sucursal/ Home Banking/ Call Center
- 17) Captura de información transaccional:
- 18) Frecuencia de procesamiento:
- 19) Promociones:
- 20) Canales para el Canje:
- 21) Catálogo de Premios: (cómo tiene que estar la estructura del archivo del Catálogo): un Excel con las siguientes columnas:
 - a) Código de Producto
 - b) Nombre de Producto
 - c) Puntos
 - d) Escala
 - e) Descripción corta de Producto
 - f) Descripción larga de Producto

- g) Precio del Producto
- h) Tipo de logística
- i) Costo de logística
- j) Costo de Packaging
- k) Costo de Seguro
- l) Foto grande
- m) Foto chica
- n) Stock crítico
- o) Stock
- p) Depósito (dónde está)
- q) Estado

22) Canales de Consulta:

23) Reportes y Estadísticas:



e) Algunas palabras sobre las tecnologías de soporte

Tarjetas de Membresía:

Las tarjetas son el soporte de la membresía de los clientes en el programa. Pueden estar fabricadas en diversos materiales tales como PVC, Polietileno y hasta cartulina. El modelo más difundido es el standard para tarjetas de crédito, denominado CR 80. Su espesor es de 0.030" (760 micrones). Las tarjetas deben diseñarse con una imagen que las identifique y diferencie. Deseamos que los clientes lleven consigo sus tarjetas, de modo que un diseño visualmente atractivo y prestigioso predispondrá mejor al socio del programa. La presión competitiva de "plásticos" sobre las billeteras de los consumidores obliga a optimizar para detalle para generar valor y diferenciación sobre la propia propuesta, de modo de ganar un lugar en la apretada grilla.

Una vez realizado el diseño, el primer paso del proceso de producción, consiste en lograr el armado de los elementos gráficos. La empresa fabricante acercará un prototipo de la tarjeta, donde se apreciará como queda el diseño aplicado sobre el material. La fabricación no se iniciará sino hasta que dicho prototipo haya sido aprobado por el cliente. Este procedimiento puede resultar engorroso ante situaciones de apuro, pero ahorra gastos y dolores de cabeza a ambas partes.

La impresión sobre pliegos de PVC puede ser serigráfica -para tintas metalizadas y flúo- u offset, para cuatricromía (CMYK) o colores especiales (Pantones). En el caso de las primeras, el diseño se imprime sobre pliegos de PVC por sistema Offset o Serigráfico. Es posible imprimir tanto el frente como el dorso.

Las tarjetas habitualmente cuentan con elementos de seguridad tales como banda magnética, código de barras, panel de firma (ubicadas en el dorso de la tarjeta), hologramas y cuños, con la posibilidad de personalizarse. Existen variados formatos que deberán seleccionarse conforme al uso específico que se les dará. Las tarjetas de banda magnética vienen en dos tipos: alta y baja coercitividad (HiCo y LoCo). Esto influye en la vida útil de la grabación de la tarjeta, siendo las primeras las más duraderas. Las bandas magnéticas a su vez están conformadas por dos y hasta tres tracks o bandas. En ellas se guarda la información de la tarjeta. Las grabaciones pueden utilizar una o dos de ellas, reservándose la tercera como elemento de validación o seguridad.

Luego de fabricadas, las tarjetas pueden ser personalizadas. Esto es, pueden llevar impreso el nombre del socio, su número de membresía, grupo de afinidad al que pertenece, etc. La personalización puede realizarse de dos maneras, por embozado y por transferencia térmica. El primer caso es habitualmente utilizado por las tarjetas de crédito, las letras tienen relieve sobre el plástico. La impresión térmica es siempre monocromática, puede realizarse en color

negro, blanco o metalizado, pero nunca combinarse. El precio de este procedimiento sigue en forma ascendente este orden. El proceso de personalización contempla también la grabación de la banda magnética y / o del código de barras. Esta grabación puede ser encriptada a fin de dotar de seguridad y confiabilidad al producto. Las tarjetas magnéticas están expuestas a diferentes test y pruebas a fin de determinar su grado máximo de seguridad.

El proceso final o finishing, consiste en la laminación de los pliegos. Esto ofrece a las tarjetas un acabado brillante que contribuye a resaltar su diseño asegurando su protección y vida útil. Esto se realiza tras la personalización de las tarjetas. Finalmente, eventualmente podrá requerirse un trabajo de asociación a stickers, formularios de adhesión y / o ensobrado.

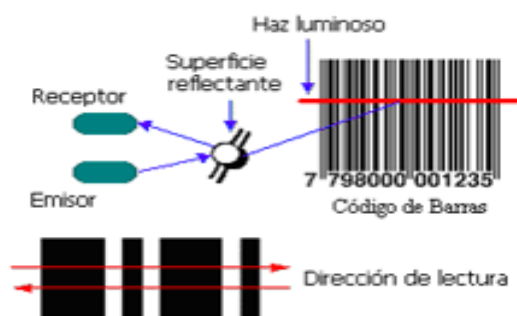
El precio de las tarjetas variará según el tipo de impresión, la cantidad de colores, la personalización y las cantidades del pedido. Para cantidades menores a 1000 unidades suele aplicarse impresión termográfica de alta calidad, permitiendo que pequeños negocios puedan tener sus tarjetas personalizadas y acceder a un programa de fidelización.

Las tarjetas representan buena parte de los costos de lanzamiento y su tiempo de impresión muchas veces condiciona el camino crítico en la implementación de un programa de fidelidad. Habitualmente se debe contemplar unas tres a cuatro semanas desde la aprobación del prototipo hasta la disponibilidad de las tarjetas. Resulta importante la elección de un proveedor adecuado que garantice la calidad de los productos, la disponibilidad de los servicios que resulten necesarios para el proyecto y la respuesta en tiempo y forma.

Código de barras

Se trata de un sistema de codificación conformado por una serie de líneas y espacios paralelos de diferente grosor que contienen información; la información almacenada en forma de datos puede ser captada de forma precisa y rápida.

El sistema de código de barras ofrece un método simple y fácil para codificar la información, tanto numérica como de texto, que podrá leerse mediante por lectores electrónicos. El lector de código de barras decodifica la información mediante la digitalización originada en una fuente de luz reflejada en el código. Luego se envía la información a una computadora como si la información hubiese sido digitada con el teclado.



Una fuente de luz (visible o infrarroja), ilumina el código de barras. Las barras oscuras absorben la luz mientras que los espacios blancos las reflejan nuevamente hacia un escáner. El escáner transforma las fluctuaciones de luz en impulsos eléctricos que copian las barras y el modelo de espacio en el código de barras. Un decodificador usa algoritmos matemáticos para traducir los impulsos eléctricos en un código binario y transmite el mensaje decodificado a una PC.

Los escáners usan diodos emisores de luz visible o infrarroja (LED), o bien láser con el fin de leer el símbolo. Algunos de ellos necesitan estar en contacto con el símbolo, otros leen desde distancias de hasta varios pies.

El código de barras permite identificar objetos y facilitar el ingreso de información, eliminando la posibilidad de error en la captura.

Existen diversos tipos de simbologías de Códigos de Barras. La selección de la simbología dependerá del tipo de aplicación donde va a emplearse el código de barras. El tipo de carácter, numérico o alfanumérico, la longitud de los caracteres, el espacio que debe ocupar el código o la seguridad, son algunos de los factores que determinarán la simbología a emplear. De acuerdo al tipo de necesidades de identificación interna del negocio o a los requisitos que se deben cumplir para comerciar según las normas del mercado, se debe optar por el sistema de codificación adecuado.

Ejemplos:

Códigos de 1 dimensión

CODIGO 39



INTERCALADO 2 de 5



CODIGO 128



UPC (Código Universal de Producto)



UPC-E:



EAN (European Article Numbering o Sistema de Numeración Europeo):



EAN-13 codifica 13 dígitos. Incluye la representación de un código de país, indicando el origen de la mercancía.

Código EAN-8



Código de 2 Dimensiones

Los datos están codificados en altura y longitud del símbolo. La información codificada no se reduce sólo al código del artículo, sino que puede almacenar gran cantidad de datos. Un código del tamaño de una estampilla postal puede almacenar más de mil caracteres alfanuméricos.

La principal ventaja de utilizar códigos de 2 dimensiones es que el código contiene una gran cantidad de información que puede ser leída de manera rápida y confiable, sin necesidad de acceder a una base de datos en donde se almacene dicha información (el caso de los códigos de 1 dimensión)

Fuente: Adaptado de <http://www.ninatec.com>

Cuponeras

Se trata de impresoras térmicas monocromáticas de alta velocidad que permiten la emisión de cupones con contenidos promocionales. Asociadas a un sistema que detecte al cliente, procese en forma on line sus características y le asocie mediante reglas de negocio una propuesta comercial personalizada, resulta un poderoso canal de comunicación comercial.

En la medida en que las cuponeras se conecten a un punto de venta, las mismas deben estar homologadas, esto es deben ser fiscales. Actualmente en la Argentina sólo dos empresas disponen de dicha certificación, Epson y Hasar.

La cantidad de caracteres del cupón fiscal es muy limitada. Si bien el contenido del cupón es configurable, la disposición habitual suele ser la siguiente:

2 líneas del título de 18 caracteres cada una.

5 líneas centrales de 36 caracteres cada una.

2 líneas inferiores de 36 caracteres cada una (generalmente con dirección y vigencia).

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX

XX

XX

XX

XX

XX

XX

Existen elementos que no pueden ser modificados, por ejemplo la leyenda "Tique No Fiscal" y el emplazamiento del logo de la empresa emisora. Algunas empresas que ya han incorporado esta tecnología son Supermercados Disco ("Discochecks"), Mc Donald's (Club Automac) y Petrobras ("Premmiachecks"), entre otras.

f) Ejemplos de modelos de reglamentos aplicables a diversas industrias

A continuación se incluyen distintos ejemplos de reglamentos de programas de acumulación de millas. Los programas incluidos son los siguientes:

Entidades bancarias

- . Super Club / Banco Santander Rio
- . Sume y Gane / Banco Itau
- . Comafi Suma / Banco Comafi
- . Bénéfices / BNP Paribas

Otras industrias

- . Mileage Plus / United Airlines
- . Smiles / VARIG
- . Beneficios Exclusivos Scania
- . YPF Serviclub / Repsol YPF
- . Travelpass / Multibrand
- . Club Molinos / Molinos

Super Club / Banco Santander Río

Reglamento: Términos y Condiciones

Adhesión al Programa

1. Super Club de Banco Río es un programa de acumulación de puntos a través de los consumos efectuados con tarjeta de crédito y/o débito y de los productos y/o servicios de Banco Río de la Plata S.A. (en adelante: Banco Río), que en el futuro pudieran incorporarse al mismo.
2. Los siguientes términos y condiciones para la participación en el Programa "Súper Club " (en lo sucesivo: el Programa), se considerarán como complemento y parte integrante de las cláusulas y condiciones particulares descriptas en las solicitudes y/o contratos de las Tarjetas de crédito y/o débito y de los productos y/o servicios de Banco Río, que se incorporen al Programa, las que mantendrán plenamente su vigencia.
3. El Programa utiliza como parámetro de acumulación de puntos los consumos efectuados con las tarjetas de crédito y débito de Banco Río (en lo sucesivo: las Tarjetas).
4. Las Tarjetas de crédito adicionales de los titulares acumularán puntos automáticamente en la cuenta Super Club del titular de las mismas. El primer titular de una cuenta bancaria podrá adherir a su cuenta Super Club, la totalidad de las Tarjetas de débito pertenecientes a esa cuenta bancaria. Si uno de los otros titulares de la cuenta bancaria (del 2do firmante en adelante) tuviera su propia cuenta Super Club, por ser titular de una tarjeta de crédito, podrá adherir su tarjeta de débito personal, a su propia cuenta Super Club. Todas las Tarjetas y productos y/o servicios que se incluyan a una misma cuenta de Super Club se denominan "Cuentas Adheridas".
5. Banco Río se reserva el derecho de rechazar la inscripción al programa de las Tarjetas, productos y/o servicios que en algún momento hayan registrado incumplimientos con alguno de los productos de Banco Río.

Acumulación de Puntos

6. Los participantes del Programa Super Club, acumularán un (1) punto por cada \$/US\$ 3 (tres) pesos/dólares estadounidenses consumidos con las Tarjetas de crédito de Banco Río adheridas al programa mientras que acumularán (1) punto por cada \$/US\$ 6 (seis)

pesos/dólares estadounidenses consumidos con la Tarjeta de débito de Banco Río adheridas al programa. Esta relación de puntaje podrá ser modificada a criterio de Banco Río.

No se computarán fracciones de puntos.

7. Los Puntos sólo se generarán por los montos producidos por consumos. No acumularan Puntos, los montos generados por otros conceptos.

8. Los Puntos acumulados en el programa no constituyen propiedad del Socio y perecen o caducan con la finalización del programa, de acuerdo a lo establecido en el punto 30, o al momento de vencimiento de los mismos, lo que antes acontezca. Los Puntos no son transferibles a ninguna otra persona o entidad ni bajo ningún título o causa (vgr. Fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad conyugal, etc.) y tampoco podrán ser transferidos a ninguna otra cuenta del Programa, salvo expreso consentimiento de Banco Río. Los Puntos no podrán ser canjeables por efectivo.

9. Los Puntos acumulados en el Programa no tienen valor monetario alguno y tendrán validez durante el año calendario en que fueron acumulados más 2 años calendarios completos. Vencido ese período los puntos acumulados en el mismo caducarán y serán automáticamente excluidos del saldo de la Cuenta.

10. Todas las Cuentas Adheridas al Programa acumulan puntos en una única cuenta Super Club por cada cliente.

11. Los clientes poseedores de Tarjetas de Banco Río pertenecientes a algún otro programa similar, deberán renunciar a acumular puntos para dichos programas si desean participar en el programa Super Club con estas tarjetas. Un socio podrá pertenecer a a algún otro programa similar y al programa Super Club siempre y cuando los respectivos Programas estén asociados a diferentes Tarjetas.

12. El socio podrá elegir que Tarjeta adherir al programa Super Club, pero en ningún caso una misma tarjeta podrá pertenecer a dos Programas simultáneamente.

13. Cuando el cliente de Banco Río elija en una/s de su/s Tarjeta/s el cambio de programa hacia el programa Super Club automáticamente dejará de sumar puntos para el programa anterior.

14. Una vez hecha la migración de programa de las tarjetas hacia el programa Super Club, los puntos acumulados hasta el momento en los Programas YPF Serviclub y Varig, o similares, quedando acumulados en las respectivas cuentas, por el termino previsto en dichos Programas.

15. Banco Río no se hace responsable del uso de los puntos que quedan acumulados en los estado de cuenta de los programas antes mencionados, ni por los servicios recibidos de cualquiera de las empresas participantes con relación a sus programas.

Resúmenes de Cuentas del Programa

16. Periódicamente, Banco Río emitirá Resúmenes de Cuenta, con los puntos acumulados.

17. Los Socios podrán consultar sus puntos llamando al Call Center, ingresando a la web de Banco Río o a través de los cajeros de autoconsulta

18. En caso de que el Socio voluntariamente cancele la participación en el Programa, todos los puntos acumulados en el programa podrán ser utilizados hasta tres meses después de la fecha de cancelación.

19. No podrán canjear puntos aquellos socios que se encuentren en mora con alguno de los productos de Banco Río ni aquellos Socios que dieron de baja la totalidad de sus productos adheridos al programa.

Recompensas / Regalos

20. Se denominan recompensas a todos aquellos beneficios que el Socio podrá recibir canjeando los puntos acumulados necesarios para recibir la recompensa elegida. Todas las recompensas están sujetas a disponibilidad.

21. Las recompensas del Programa estarán detalladas en listados / folletos que se encontrará a disposición del público en los stands destinados al efecto por el Banco Río y en la página web del Banco Río.

22. El socio Super Club podrá elegir un regalo entre los que figuran en el listado / folleto referido en el punto anterior, siempre que haya acumulado la cantidad de puntos necesaria para la obtención de los mismos.

23. Para obtener la recompensa el socio Super Club deberá acreditar su identidad de acuerdo con los procedimientos que Banco Río establezca para las diferentes modalidades de canje

24. Cada vez que se solicite y obtenga un regalo, serán descontados de la cuenta personal Super Club los puntos correspondientes al mismo, de acuerdo a lo requerido en el folleto de recompensas.

25. En caso de no ser posible la entrega de la recompensa solicitada por causas ajenas a la voluntad de Banco Río, éste se reserva el derecho de reemplazar los mismos por otros de igual o similar valor.

26. Los reclamos por regalos dañados, o error en cuanto al regalo asignado, deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.

27. Todos los socios adheridos al programa Super Club, autorizan a Banco Río a difundir y/o publicar sus nombres y/o divulgar sus imágenes filmadas o fotografiadas en los medios y la forma que Banco Río considere conveniente, sin retribución alguna.

28. Los puntos acumulados deben ser utilizados de acuerdo con las condiciones del Programa. Banco Río no se hace responsable por pasajes, certificados o bouchers perdidos o no utilizados.

29. Banco Río se reserva el derecho de modificar, agregar o cancelar cualquier recompensa sin previo aviso como así también los puntos necesarios para acceder a cada una de ellas.

Aspectos Generales

30. Banco Río se reserva el derecho de dejar sin efecto el Programa Super Club o de modificar total o parcialmente los términos y condiciones del mismo en cualquier momento. Los puntos acumulados hasta la fecha de finalización del Programa deberán ser canjeados dentro de los 3 meses siguientes a dicha fecha, quedando luego de este período sin efecto ni valor alguno.

31. Banco Río se reserva el derecho de cobrar, previo aviso, una cuota por la participación en el programa Super Club.

32. Cualquier fraude o abuso relacionado con la acumulación de puntos, atribuidos al Socio, tendrá por resultado la pérdida de los puntos acumulados, así como la cancelación de la Cuenta del Programa del Socio y de cualquier Tarjeta de Banco Río.

33. Todas las preguntas o asuntos concernientes al Programa serán resueltos por Banco Río.

34. El hecho que Banco Río omita la exigencia de un termino o condición en particular, no constituye una renuncia por parte de Banco Río, a dicho termino o condición.

35. La participación en el programa Super Club implica el conocimiento y aceptación, por los participantes, de todas las condiciones establecidas en este reglamento.

Sume y Gane / Banco Itau

Bases y Condiciones

Bases Acción: "Sume puntos y gane con Visa y MasterCard Itau"

Esta es una acción de acumulación de puntos a través de los consumos y solicitudes de tarjeta de crédito Visa(*) y/o MasterCard Itau que permite el acceso a distintos premios a través del canje de los puntos acumulados.

La forma de participar en esta acción y acceder a los premios ofrecidos están contenidas en las presentes Bases. La participación en la acción implica el conocimiento y la aceptación de las siguientes bases y condiciones, así como de las decisiones que adopte Banco Itau Buen Ayre S.A. sobre cualquier cuestión no prevista en las mismas. Las presentes Bases y condiciones también podrán ser consultadas en las sucursales Itau o en www.itau.com.ar

(*) Esta acción esta dirigida a titulares de tarjetas de crédito de persona física, por tal motivo no participan de la misma los titulares de las tarjetas Visa Corporate y Purchasing

1. Acumulación de puntos

1.1 Cada \$3 consumidos con las tarjetas de crédito Visa Itau y/o MasterCard Itau suman un (1) punto. Los consumos en dólares serán pasados a pesos al tipo de cambio del día de realizada la compra en dólares, se tomará como referencia el tipo de cambio comprador que el banco fija para los pagos de tarjeta de crédito (para los días sábados/domingos o feriados se toma el tipo de cotización del día hábil anterior). No se computarán gastos, comisiones, intereses y no se considerará las fracciones de puntos.

1.2 Se considerará el valor total de las compras en cuotas en la fecha de la compra.

1.3 Las Tarjetas de crédito adicionales de los titulares acumularán puntos automáticamente en la cuenta del titular.

1.4 Todos aquellos clientes del Banco que hayan solicitado a partir del 01/01/2004 una tarjeta de crédito Visa o MasterCard Itau sumarán cien (100) puntos.

1.5 Todos aquellos clientes del Banco que hayan solicitado una adicional de tarjeta de crédito a partir del 01/01/2004 sumarán cincuenta (50) puntos.

1.6 Los puntos por consumo de Visa y/o MasterCard o por solicitud de tarjeta de crédito titular y/o adicionales, se acumulan en una única cuenta por cada cliente titular.

2. Los Puntos acumulados en el programa no constituyen propiedad del Socio y caducan a los 12 meses de ser obtenidos. Al producirse la caducidad de los puntos, se realizará el descuento

de los mismos en la cuenta del cliente. Al canjearse un regalo, se imputarán los puntos vigentes más antiguos en primer lugar.

3. El programa "Sume y Gane..." tendrá vigencia hasta el 31/12/2006.

4. Los puntos no son transferibles a ninguna otra persona o entidad ni bajo ningún título o causa (Fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad conyugal, etc.).

5. Los premios no podrán ser canjeados por dinero en efectivo.

6. Los clientes podrán consultar los puntos a través de Itau Phone, en Home banking o en las sucursales de Banco Itaú.

7. Los puntos por consumo serán actualizados hasta 10 días hábiles de realizada la presentación por parte del comercio en Visa y/o MasterCard

8. Los puntos por solicitud de tarjeta de crédito titular y/o adicionales serán actualizados una vez que se haya aprobado la solicitud.

9. No podrán canjear puntos aquellos socios que se encuentren en mora con algún producto de Banco Itaú o si se encuentra cerrada la cuenta bancaria y/o de tarjeta de crédito.

10. Cuando el cliente realice desconocimiento de consumos serán descontados de los puntos si los mismos ya habían sido computados.

11. Los premios estarán detallados en un listado / folleto que se encontrará a disposición del público en las sucursales Itaú, en los centros de canje destinados al efecto por Banco Itaú y en <http://www.italu.com.ar/>

12. El cliente podrá elegir un premio entre los que figuran en el referido en el punto anterior, siempre que haya acumulado la cantidad de puntos necesarios para la obtención de los mismos.

13. Los premios podrán ser canjeados por el titular y/o adicional de la tarjeta de crédito. Para obtener el premio deberá acreditarse con el DNI.

14. Los premios podrán ser canjeados en las sucursales Itaú o en los centros de canje que Itaú habilite a tal efecto.

15. Cada vez que se solicite y obtenga un premio, serán descontados automáticamente los puntos correspondientes al mismo, de acuerdo a lo establecido en el folleto de premios.

16. Banco Itaú se reserva el derecho de modificar el puntaje y los premios establecidos en el folleto.

17. "El producto se encontrará a disposición del cliente en la sucursal por 60 días, pasado dicho plazo el mismo será devuelto a casa central perdiendo el cliente el premio canjeado y los puntos descontados".

18. La entrega de los premios estarán sujetos a disponibilidad. En caso que el premio solicitado no estuviere disponible, el cliente deberá canjearlo dentro de las alternativas ofrecidas en el catálogo de premios por otro de similar puntaje.

19. Los premios serán entregados en forma inmediata o contra pedido en caso de no haber stock en el centro de canje que Banco Itaú habilite a tal efecto o contra pedido en las sucursales, el plazo normal de entrega será de 15 días desde el momento de la solicitud, pudiendo existir una demora máxima en la entrega del premio de hasta 60 días.

20. En caso de no ser posible la entrega del premio solicitado por causas ajenas a la voluntad de Banco Itaú, éste se reserva el derecho de reemplazar los mismos por otros de igual o similar valor, sin que ello habilite al Cliente a efectuar reclamo alguno.

21. Los reclamos por premios dañados, o error en cuanto al premio asignado, deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega. Banco Itaú Buen Ayre S.A. se reserva el derecho de modificar las bases y condiciones de la presente acción.

22. Banco Itaú se reserva el derecho de cobrar, previo aviso, una cuota por la participación en el programa "Sume y Gane..."

23. Los clientes participantes de esta acción autorizan a Banco Itaú a difundir y/o publicar sus nombres y/o divulgar sus imágenes filmadas o fotografiadas en los medios y la forma que Banco Itaú considere conveniente, sin retribución alguna.

Comafi Suma / Banco Comafi

Comafi Suma

Adhesión al Programa

1. COMAFI SUMA de Banco Comafi es un programa de acumulación de puntos a través de los consumos efectuados con tarjeta de crédito y de los productos y/o servicios de Banco Comafi S.A. (en adelante: Banco Comafi), que en el futuro pudieran incorporarse al mismo.

2. Los siguientes términos y condiciones para la participación en el Programa "COMAFI SUMA" (en lo sucesivo: el Programa), se considerarán como complemento y parte integrante de las cláusulas y condiciones particulares descritas en las solicitudes y/o contratos de las Tarjetas de crédito y de los productos y/o servicios de Banco Comafi, que se incorporen al Programa, las que mantendrán plenamente su vigencia.

3. El Programa utiliza como parámetro de acumulación de puntos los consumos efectuados con las tarjetas de crédito de Banco Comafi (en lo sucesivo: las Tarjetas).

4. Las Tarjetas de crédito adicionales de los titulares acumularán puntos automáticamente en la cuenta COMAFI SUMA del titular de las mismas. El titular de mas de una tarjeta de crédito podrá adherir a su cuenta COMAFI SUMA, la totalidad de las Tarjetas de crédito pertenecientes a ese mismo titular, en las sucursales y/o llamando al Call Center. Todas las Tarjetas y productos y/o servicios que se incluyan a una misma cuenta de COMAFI SUMA se denominan "Cuentas Adheridas".

5. Banco Comafi se reserva el derecho de rechazar la inscripción al programa de las Tarjetas, productos y/o servicios que en algún momento hayan registrado incumplimientos con alguno de los productos de Banco Comafi.

Acumulación de Puntos

6. Los participantes del Programa COMAFI SUMA, acumularán un (1) punto por cada \$1.- (un) peso o U\$S1.- (un dólar) consumido con las Tarjetas de crédito de Banco Comafi adheridas al programa. Esta relación de puntaje podrá ser modificada a criterio de Banco Comafi. No se computarán fracciones de puntos. En caso de compras en cuotas los puntos se acreditarán con relación al monto de cada una de las cuotas y al momento en que las mismas se reflejen en el resumen.

7. Los Puntos sólo se generarán por los montos producidos por consumos. No acumularan Puntos, los montos generados por otros conceptos (como por ejemplo intereses, cargos administrativos, comisiones, seguro de vida de las Tarjetas, etc.).

8. Los Puntos acumulados en el programa no constituyen propiedad del Socio y perecen o caducan con la finalización del programa o al momento de vencimiento de los mismos, lo que antes acontezca. Los Puntos no son transferibles a ninguna otra persona o entidad ni bajo ningún título o causa (vgr. Fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad conyugal, etc.) y tampoco podrán ser transferidos a ninguna otra cuenta del Programa, salvo familiares de primer grado (a saber: vínculos de paternidad (hijos hasta 25 años de edad inclusive), filiación y/o conyugalidad) con expreso consentimiento de Banco Comafi. Los Puntos no podrán ser canjeables por efectivo

9. Los Puntos acumulados en el Programa no tienen valor monetario alguno y tendrán validez durante tres años a partir de la fecha de su acumulación. Vencido ese período los puntos expirados serán automáticamente excluidos del saldo de la Cuenta.

10. Todas las Cuentas Adheridas al Programa acumulan puntos en una única cuenta COMAFI SUMA por cada cliente.

Resúmenes de Cuentas del Programa

11. Periódicamente, Banco Comafi emitirá Resúmenes de Cuenta, con los puntos acumulados.

12. Los Socios podrán consultar sus puntos llamando al Call Center o bien solicitando dicha información en las sucursales del Banco.

13. En caso de que el Socio voluntariamente cancele la participación en el Programa, todos los puntos acumulados en el programa podrán ser utilizados hasta tres meses después de la fecha de cancelación, quedando luego de ese período sin efecto ni valor alguno.

14. No podrán canjear puntos aquellos socios que se encuentren en mora con alguno de los productos de Banco Comafi ni aquellos Socios que solicitaron la baja de la totalidad o de alguno de sus productos adheridos al programa.

Recompensas/Regalos

15. Se denominan recompensas y/o regalos a todos aquellos beneficios que el Socio podrá recibir canjeando los puntos acumulados necesarios para recibir la recompensa elegida. Todas las recompensas están sujetas a disponibilidad.

16. Las recompensas del Programa estarán detalladas en listados / folletos que se encontrará a disposición del público en las sucursales de Banco Comafi y en la página web del Banco.

17. La publicación de un nuevo catálogo / folleto de regalos anulará y reemplazará al anterior, salvo que el nuevo Catálogo establezca lo contrario. El Banco se reserva el derecho de incluir o excluir, como Recompensas o Regalos, bienes y servicios en dicho Catálogo, como así también, incluir nuevos beneficios por la utilización de productos y/o servicios o excluir los existentes.

18. El socio COMAFI SUMA podrá elegir un regalo entre los que figuran en el listado / folleto referido en el punto anterior, siempre que haya acumulado la cantidad de puntos, para la obtención de los mismos.

19. Para obtener la recompensa el socio COMAFI SUMA deberá acreditar su identidad de acuerdo con los procedimientos que el banco establezca para las diferentes modalidades de redención.

20. Cada vez que se solicite y obtenga un regalo, serán descontados de la cuenta personal COMAFI SUMA los puntos correspondientes al mismo, de acuerdo a lo requerido en el folleto de recompensas.

21. En caso de no ser posible la entrega de la recompensa solicitada por causas ajenas a la voluntad de Banco Comafi, éste se reserva el derecho de reemplazar los mismos por otros de igual o similar valor.

22. Los reclamos por regalos dañados, o error en cuanto al regalo asignado, deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.

23. Todos los socios adheridos al programa COMAFI SUMA, autorizan a Banco Comafi a difundir y/o publicar sus nombres y/o divulgar sus imágenes filmadas o fotografiadas en los medios y la forma que Banco Comafi considere conveniente.

24. Los puntos acumulados deben ser utilizados de acuerdo con las condiciones del Programa. Banco Comafi no se hace responsable por pasajes, certificados o vouchers perdidos o no utilizados, ni por las consecuencias del uso de las recompensas.

25. Banco Comafi se reserva el derecho de modificar, agregar o cancelar cualquier recompensa sin previo aviso como así también los puntos necesarios para acceder a cada una de ellas.

Aspectos Generales

26. Banco Comafi se reserva el derecho de dejar sin efecto el Programa COMAFI SUMA o de modificar total o parcialmente los términos y condiciones del mismo en cualquier momento. Los puntos acumulados hasta la fecha de finalización del Programa deberán ser canjeados dentro de los 3 meses siguientes a dicha fecha, quedando luego de este período sin efecto ni valor alguno.

27. Cualquier fraude o abuso relacionado con la acumulación de puntos, atribuidos al Socio, tendrá por resultado la pérdida de los puntos acumulados, así como la cancelación de la Cuenta del Programa del Socio y de cualquier Tarjeta y/o producto / servicio de Banco Comafi.

28. Todas las preguntas, dudas, interpretaciones o asuntos concernientes al Programa serán resueltos por Banco Comafi.

29. El hecho que Banco Comafi omita la exigencia de un término o condición en particular, no constituye una renuncia por parte de Banco Comafi, a dicho término o condición.

30. La participación en el programa COMAFI SUMA implica el conocimiento y aceptación, por los participantes, de todas las condiciones establecidas en este reglamento.

Bénéfices / BNP Paribas

Adhesión al Programa

1. Bénéfices de BNP Paribas es un programa de acumulación de puntos a través de los consumos efectuados con tarjeta de crédito BNP Paribas S.A. en adelante: BNP Paribas, que en el futuro pudieran incorporarse al mismo.
2. Los siguientes términos y condiciones para la participación en el Programa "Bénéfices" (en lo sucesivo: el Programa) se considerarán como complemento y parte integrante de las cláusulas y condiciones particulares descriptas en las solicitudes y/o contratos de las Tarjetas de crédito BNP Paribas, que se incorporen al Programa, las que mantendrán plenamente su vigencia.
3. El Programa utiliza como parámetro de acumulación de puntos los consumos efectuados con las tarjetas de crédito de BNP Paribas (en lo sucesivo: las Tarjetas).
4. Las Tarjetas de crédito adicionales de los titulares acumularán puntos automáticamente en la cuenta del titular de las mismas. El primer titular de una cuenta bancaria podrá adherir a su cuenta la totalidad de las Tarjetas de crédito pertenecientes a esa cuenta bancaria. Todas las Tarjetas que se incluyan a una misma cuenta se denominan "Cuentas Adheridas".
5. BNP Paribas se reserva el derecho de rechazar la inscripción al programa de las Tarjetas, productos y/o servicios que en algún momento hayan registrado incumplimientos con alguno de los productos de BNP Paribas.

Acumulación de Puntos

6. Los participantes del Programa BNP Paribas acumularán un (1) punto por cada Tres Pesos (\$ 3.-) consumidos con las Tarjetas de crédito BNP Paribas adheridas al programa. Esta relación de puntaje podrá ser modificada a criterio de BNP Paribas. No se computarán fracciones de puntos.
7. Los Puntos sólo se generarán por los montos producidos por consumos. No acumularán Puntos los montos generados por otros conceptos.
8. Los Puntos acumulados en el Programa no constituyen propiedad del Socio y perezcan o caducan con la finalización del Programa o al momento de vencimiento de los mismos, lo que antes acontezca. Los Puntos no son transferibles a ninguna otra persona o entidad ni bajo ningún título o causa (vgr. fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad conyugal, etc.) y tampoco podrán ser transferidos a ninguna otra cuenta del Programa, salvo familiares de

primer grado (a saber: vínculos de paternidad, filiación y/o conyugal) con expreso consentimiento de BNP Paribas. Los Puntos no podrán ser canjeables por efectivo.

9. Los Puntos acumulados en el Programa no tienen valor monetario alguno y tendrán validez durante dos (2) años a partir de la fecha de su acumulación. Vencido ese período los puntos expirados serán automáticamente excluidos del saldo de la Cuenta.

10. Todas las Cuentas Adheridas al Programa acumulan puntos en una única cuenta por cada cliente.

Resúmenes de Cuentas del Programa

11. Periódicamente, BNP Paribas emitirá Resúmenes de Cuenta, con los puntos acumulados.

12. Los Socios podrán consultar sus puntos llamando al Call Center, ingresando a la web de BNP Paribas, o bien solicitando dicha información en las sucursales del Banco.

13. En caso de que el Socio voluntariamente cancele la participación en el Programa, todos los puntos acumulados en el programa podrán ser utilizados hasta tres meses después de la fecha de cancelación.

14. No podrán canjear puntos aquellos Socios que se encuentren en mora con alguno de los productos de BNP Paribas ni aquellos Socios que dieron de baja la totalidad de sus productos adheridos al programa. Recompensas/ Regalos

15. Se denominan recompensas a todos aquellos beneficios que el Socio podrá recibir canjeando los puntos acumulados necesarios para recibir la recompensa elegida. Todas las recompensas están sujetas a disponibilidad.

16. Las recompensas del Programa estarán detalladas en catálogos/folletos de premios, servicios y beneficios que BNP Paribas remitirá a sus clientes asociados al Programa BNP Paribas Bénéfices, y en la página Web del Banco.

17. La publicación de un nuevo catálogo / folleto de regalos anulará y reemplazará al anterior, salvo que el nuevo catálogo establezca lo contrario. El Banco se reserva el derecho de incluir o excluir, como Recompensas o Regalos, bienes y servicios en dicho Catálogo, como así también, incluir nuevos beneficios por la utilización de productos y/o servicios o excluir los existentes.

18. El socio del Programa podrá elegir un regalo entre los que figuran en el catálogo / folleto referido en el punto anterior, siempre que haya acumulado la cantidad de puntos para la obtención de los mismos.

19. Para obtener la recompensa el socio deberá acreditar su identidad de acuerdo con los procedimientos que el banco establezca para las diferentes modalidades de redención.

20. El Programa cuenta con un call center habilitado para recibir las llamadas de los socios para solicitar un regalo.

21. Cada vez que se solicite y obtenga un regalo, serán descontados de la cuenta personal del socio los puntos correspondientes al mismo, de acuerdo a lo requerido en el folleto de recompensas.

22. La entrega de los regalos solicitados por los socios se efectuará en el domicilio de cada socio.

23. En caso de no ser posible la entrega de la recompensa solicitada por causas ajenas a la voluntad de BNP Paribas, éste se reserva el derecho de reemplazar el mismo por otro de igual o similar valor.

24. Los reclamos por regalos dañados o error en cuanto al regalo asignado deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.

25. Todos los socios adheridos al programa BNP Paribas Bénéfices autorizan a BNP Paribas a difundir y/o publicar sus nombres y/o divulgar sus imágenes filmadas o fotografiadas en los medios y la forma que BNP Paribas considere conveniente.

26. Los puntos acumulados deben ser utilizados de acuerdo con las condiciones del Programa. BNP Paribas no se hace responsable por pasajes, certificados o vouchers perdidos o no utilizados, ni por las consecuencias del uso de las recompensas.

27. BNP Paribas se reserva el derecho de modificar, agregar o cancelar cualquier recompensa sin previo aviso como así también los puntos necesarios para acceder a cada una de ellas.

Asociación de Cuentas

28. El Titular podrá solicitar la asociación de servicios propios o con familiares de primer grado para acumular puntos en una única cuenta.

29. En caso de una disociación de cuentas con terceros el saldo de puntos será reasignado en forma proporcional a los consumos realizados.

FAQ'S

¿Como puedo consultar y canjear mis puntos?

Para realizar todo tipo de consultas y solicitar canjes de puntos puede llamar al 0800-333-BNPP (2677) de lunes a viernes de 9 a 18 hs.

¿Tengo Visa y Mastercard BNP Paribas, y además cada una tiene varias extensiones, ¿Cómo se suma el puntaje de cada una?

Si las dos tarjetas tienen el mismo titular, todo el puntaje generado por ambas y sus respectivas extensiones se consolida en la misma cuenta.

¿Los puntos acumulados tienen vencimiento?

Los puntos tienen una vigencia de dos años a partir de la fecha de emisión.

Otras Industrias:

Mileage Plus / United Airlines

Reglas del programa

Importante: El Reglamento que sigue, constituye la base del programa Mileage Plus y tiene por objeto proteger a los socios del programa Mileage Plus así como a United Airlines. Su participación en el programa está regulada por el presente Reglamento, y es su responsabilidad leerlo y conocerlo en su totalidad. Para mayor información, comuníquese con el Centro de Servicios Mileage Plus o visite el sitio web de Mileage Plus en www.united.com. El presente reglamento sólo podrá ser reemplazado o modificado por escrito por United Airlines.

Condiciones generales

United Airlines y sus compañías subsidiarias (denominadas United en conjunto) otorgan, a su total discreción, la condición de socio del programa Mileage Plus y sus beneficios. United se reserva el derecho de dar por finalizado el programa o de modificar su reglamento, disposiciones, beneficios, condiciones de participación o niveles de millas, en su totalidad o en parte, en cualquier momento, con o sin aviso previo, aún cuando tales cambios afecten el valor de las millas o de los certificados ya acumulados. United podrá, entre otras cosas, retirar cualquier premio, limitarlo, modificarlo o cancelarlo; aumentar la cantidad de millas o el número de certificados requeridos para un premio; modificar la transferencia de premios y beneficios o regularla; agregar un número ilimitado de fechas restringidas; o limitar el número de asientos disponibles para boletos de premio a cualquier destino. Cuando acumulen millas o certificados, los socios no deberán contar con la disponibilidad continua de un premio o de un nivel de premio, y puede suceder que no siempre obtengan todos los viajes de premio ofrecidos y que no siempre puedan usarlos para viajar a todos los destinos ni en todos los vuelos.

La participación en el programa Mileage Plus (en adelante denominado el programa) está sujeta a los términos y condiciones, disposiciones, regulaciones, políticas y procedimientos (Reglamento del Programa) que United adopte a su discreción de vez en cuando. United tiene el derecho exclusivo de interpretar y hacer valer el Reglamento del Programa. Cualquier incumplimiento de sus disposiciones, abuso de los privilegios, conducta en detrimento de los intereses de United, o cualquier falso testimonio sobre la información provista a United o a sus compañías subsidiarias por parte de un socio, o cualquier persona en su nombre, puede dar por terminada su condición de socio, con la cancelación de las millas y de los certificados acumulados, viajes de premio o beneficios, o ambas cosas.

United se reserva el derecho de auditar cada una de las cuentas de Mileage Plus en cualquier momento en cumplimiento con el Reglamento del Programa, sin que esto requiera una notificación al socio. En caso de que la auditoría revele diferencias o posibles incumplimientos, el procesamiento de los pedidos de canje de millas por boletos de premio gratis podrá ser demorado hasta que la auditoría se haya completado.

Será responsabilidad de cada socio conocer el Reglamento del programa y la cantidad de millas acumuladas en su cuenta. United tratará de informar a los socios activos todas las cuestiones de interés del modo que considere apropiado, tal como resúmenes de cuenta, boletines informativos, y por medio de su sitio en Internet; no obstante, de no hacerlo, United no incurrirá en ninguna falta. United no se responsabilizará por la pérdida o demora de correspondencia enviada por correo. Los socios serán responsables de informar a United sobre cualquier cambio de domicilio, y United no se responsabilizará por los envíos a direcciones incorrectas ni por las consecuencias de ello.

La acumulación de millas y/o certificados y el canje de premios están sujetos a reglas específicas del Reglamento del Programa redactado por United Airlines. Es responsabilidad de los socios leer dicho material a fin de conocer sus derechos y obligaciones de acuerdo con el programa. No se podrán transferir ni ceder millas, beneficios, certificados ni premios acumulados u otorgados por el programa salvo que United lo autorice expresamente por escrito.

El programa Mileage Plus está diseñado para el beneficio y la participación de los socios individuales exclusivamente. Sólo las personas físicas podrán calificar para ser socios del programa Mileage Plus, y cada socio podrá tener sólo una cuenta. Tener más de una cuenta podría provocar su cancelación. Sólo el socio indicado en la cuenta tendrá derecho a acceder a la información de su cuenta personal.

Las millas y los certificados acumulados no constituyen la propiedad del socio. Ni las millas ni los certificados acumulados son transferibles (i) por fallecimiento del socio, (ii) como parte de una cuestión de relación familiar, ni (iii) por el accionar de la ley.

Prohibición de trueque o venta de premios

Queda expresamente prohibida la venta o trueque de millas, certificados, premios o beneficios que no sea por parte de United. Las millas, certificados, premios o beneficios transferidos, cedidos o vendidos en contravención al Reglamento del Programa podrán ser confiscados o cancelados, además de exponer al socio a multas asociadas con tal contravención. El uso de boletos de premio adquiridos mediante compra, trueque, o de otra forma que contravenga el Reglamento del Programa dará lugar a la confiscación del

pasaje, la denegación del embarque al portador del mismo y, a discreción de United, la finalización del viaje sólo contra el pago de la tarifa aplicable.

Actividad en la Cuenta

Los socios que no hayan acumulado millas durante un trimestre podrán, a opción de United, ser excluidos del envío de boletines informativos, resúmenes de cuenta, correspondencia u otros materiales, que incluyen notificaciones de modificaciones al Programa y promociones especiales, hasta el próximo trimestre en que acumulen millas. Los socios que no acumulen millas durante los primeros doce meses posteriores a la inscripción en el Programa podrán ser eliminados del mismo.

Los socios que en algún momento no presenten movimiento en sus cuentas por un período de treinta y seis (36) meses consecutivos podrán ver finalizada su condición de socio y el embargo de todas las millas acumuladas.

A los efectos del presente Reglamento, se entenderá por Movimientos de la cuenta toda acumulación de millas por parte de un socio en su cuenta en cualquier forma establecida en el presente Reglamento, o de otro modo aprobado por United, o el canje de premios de Mileage Plus o de las compañías asociadas por el uso de las millas en la cuenta del socio.

Compañías asociadas

Las "compañías asociadas" al programa Mileage Plus incluyen líneas aéreas, agencias de alquiler de automóviles, hoteles u otras entidades que brindan servicios y premios en el programa y que, en algunos casos, permiten acumular millas a los socios que utilizan sus servicios. Las compañías asociadas son entidades independientes y United no se responsabiliza por la naturaleza o calidad de los productos y/o servicios que éstas proveen, ni tampoco por las solicitudes que éstas puedan hacer.

United no se responsabilizará por el retiro del Programa de las compañías asociadas ni por la cancelación de premios causada por dicho retiro, o por la interrupción de un servicio de United o de la compañía asociada, ni por las cancelaciones de premios o de acreditación de millas por cualquier otra causa. Las compañías asociadas podrán, a su discreción, modificar la cantidad de millas requeridas para sus premios o imponer otras restricciones sobre el uso de los mismos.

Cada línea aérea asociada en particular determinará las rutas y los destinos para sus viajes de premio.

Con su participación en el Programa Mileage Plus, los socios reconocen y aceptan que sus nombres y domicilios serán compartidos con algunas o todas las compañías asociadas a Mileage Plus y que podrán recibir material de promoción, correspondencia y mensajes electrónicos de United y de sus compañías asociadas. No obstante, los socios podrán rechazar el recibo de dichos materiales comunicando a United por escrito (c/o: Mileage Plus Service Center) su voluntad de ser eliminado de la lista de correspondencia o comunicaciones de la compañía asociada.

Acreditación de millas

Únicamente los socios de Mileage Plus califican para acumular millas con el programa haciendo uso de las formas de acumulación que el programa reconoce. Exceptuando la cantidad de millas acumuladas por compras realizadas con tarjetas de débito o de crédito autorizadas, los socios no acumularán millas por el uso de servicios, ya sea transporte aéreo o de otro tipo, que realice otra persona, animal, objeto, o entidad.

16a. United, a su discreción, podrá permitir que los socios de Mileage Plus reciban crédito de millas por vuelos con otras líneas aéreas en sus cuentas de Mileage Plus, y otras líneas aéreas podrán, a través de un acuerdo con United, permitir que los socios de sus programas reciban crédito en sus cuentas por las millas recibidas en vuelos de United. En tales casos, excepto que sea aclarado expresamente, esas millas serán acreditadas en solo uno de los programas de lealtad o viajeros frecuentes.

Actualmente se pueden acumular millas viajando con United Airlines y/o United Express; utilizando una tarjeta de débito o de crédito autorizada para comprar bienes o servicios; haciendo uso de los servicios de líneas aéreas, hoteles, agencias de alquiler de automóviles, compañías de telecomunicaciones u otras compañías asociadas al Programa identificadas en la Guía para Socios como entidades con las que se pueden acumular millas. United se reserva expresamente el derecho de agregar formas adicionales para acumular millas, eliminar una o todas las maneras actualmente reconocidas, y de excluir determinados tipos de transacciones o boletos de la posibilidad de acumular millas.

Las millas se acumulan sólo por viajes aéreos, estadías de hotel, alquileres de automóviles o transacciones tomadas o realizadas por el socio después de la fecha oficial de inscripción, y serán aplicadas únicamente a la cuenta de dicho socio. El millaje será acreditado sólo por millas reales de vuelo realizadas por el socio. No se acreditarán millas por viajes cancelados salvo que United, a su discreción, otorgue crédito por vuelos cancelados debido a problemas mecánicos o por reducción de horarios.

El millaje se acumula sólo con viajes pagos en vuelos regulares.

En caso de que United o cualquier compañía asociada al programa Mileage Plus niegue indebidamente la acumulación de millas o un beneficio a un miembro, su responsabilidad quedará limitada al equivalente de las millas o del beneficio.

Las millas de bonificación por clase de servicio, si las hubiere, serán acreditadas según la tarifa pagada y no según la cabina en la que el socio viajó, y no serán acreditadas con ningún Ascenso de Clase.

No se acreditarán millas aéreas por viajes con boletos gratis, incluyendo los boletos otorgados en calidad de premios de Mileage Plus; ni para boletos de la industria de viajes, y/o los boletos gratis o de tarifa reducida, los boletos consolidados; ni los otorgados sujetos a la acumulación de crédito de Mileage Plus. Además, algunas tarifas o boletos, que incluyen los vendidos en Internet, podrán, a discreción de United, ser excluidos de la calificación para acumular millas.

Sólo se acreditarán las millas acumuladas por alquiler de automóviles y por estadías en hoteles que correspondan a las tarifas publicadas que califiquen, y no las correspondientes a hospedaje, alquiler o boletos gratuitos, ni las que tengan descuentos de la industria, ni las tarifas de grupo o tarifas especiales de promoción.

Sólo se acreditarán millas por los servicios contratados a favor de la persona que contrata los servicios de alojamiento de hotel o de alquiler de automóviles.

Para acumular millas con el alojamiento en hoteles o con el alquiler de automóviles, se considerarán como una estadía/un alquiler a las estadías de noches consecutivas en el mismo hotel o los alquileres consecutivos de automóviles en la misma agencia independientemente del número de registraciones o de alquileres.

United se reserva el derecho de ofrecer millas de bonificación y ofertas de promoción de manera selectiva para determinados socios en cualquier momento, según el número de viajes, ubicación geográfica, su participación en el programa, u otros factores que United a su sola discreción determine.

En la mayoría de los casos, United acreditará las millas acumuladas en las cuentas de los socios. No obstante, será responsabilidad de cada socio asegurarse de que sus millas estén debidamente acreditadas. Cuando un socio argumente que no le han sido acreditadas las millas que acumuló, o en casos que United considere que resulta necesaria una verificación, United se reserva el derecho de solicitar al socio la prueba de tal acumulación, que deberá incluir, entre otras cosas, las copias de los cupones de los boletos de vuelos declarados como realizados, o de los recibos o documentación similar que compruebe toda transacción

declarada como realizada. Los reclamos de millas no acreditadas por parte de un socio y los comprobantes de tal acumulación deberán ser presentados a United dentro de los doce meses posteriores a la fecha en que se declara que las millas fueron acumuladas.

Vencimiento de las millas

Las millas acumuladas en la cuenta de un socio permanecerán en dicha cuenta hasta que se canjeen por un premio o hasta que venzan, lo que ocurra primero.

Las millas acumuladas sólo vencerán a los treinta y seis (36) meses posteriores al último movimiento en la cuenta del socio. En los casos en que por algún motivo las millas sean eliminadas de una cuenta por motivo del canje de un premio, y luego sean devueltas, dicha devolución de las millas a la cuenta no será considerada como un movimiento de la cuenta. Todas las millas sujetas a vencimiento vencerán el último día del trigésimo sexto mes posterior al último movimiento de la cuenta del socio.

Canje de Premios

United determinará los premios disponibles para canje y la cantidad de millas necesarias para canjearlos, y lo informará a los socios. United establecerá el procedimiento para el canje de premios; no obstante, el canje consistirá básicamente en el intercambio de cierta cantidad de millas de la cuenta de un socio por un premio específico.

A solicitud del socio, los premios podrán ser otorgados por Mileage Plus a nombre del socio o a nombre de cualquier otra persona para su uso. Si un pasaje de premio fuera emitido a favor de una persona que no es el socio, United podrá pedir al socio que solicite en persona la emisión del premio en la oficina de venta de boletos de United, con el endoso de cada certificado canjeado a favor de la persona designada y con la identificación fotográfica oficial correspondiente.

Las millas acumuladas en dos o más cuentas diferentes no podrán combinarse para ser canjeadas por premios.

Los viajes con boletos de premio de Mileage Plus estarán sujetos al arancel, contrato de transporte, condiciones del boleto y políticas de reubicación de la línea aérea con la que el vuelo esté programado.

Una vez emitido un pasaje de premio, se podrá cobrar un cargo de servicio por cada cambio que el socio solicite para la nueva emisión del pasaje. Los cambios de fecha u horario del vuelo no tendrán cargo por servicio.

Los boletos de premio, premios y certificados pueden estar sujetos a impuestos de salida, honorarios de inspección federal, cargos por servicios al pasajero y otros aranceles, cargos o impuestos; y la persona que utilice el premio será responsable del pago de los cargos correspondientes.

Los boletos de premio o certificados válidos que no hayan sido usados serán devueltos al Centro de Servicios Mileage Plus abonando un cargo de servicio. Las millas empleadas para el canje del premio serán acreditadas en la cuenta del socio y tendrán vencimiento treinta y seis (36) meses posteriores al último movimiento de la cuenta. Los premios con los que se reserven viajes que luego se cancelan porque venció su plazo de emisión estarán sujetos a cargos de servicio si se solicita la recreditación de las millas.

United podrá, a su discreción, cambiar, cancelar o limitar la estructura de los premios con o sin aviso. Podrá incrementar sustancialmente la cantidad de millas necesarias para canjear premios, retirar premios y, en cualquier momento, podrá imponer restricciones sobre premios o sus canjes. La acumulación de millas no da a los socios del programa ningún derecho respecto de los premios o del programa. Los viajes de premio serán válidos sólo hacia los destinos operados tanto al momento de emisión del pasaje de premio como al de salida; y United y las compañías asociadas no se responsabilizarán por los cambios de programación que resulten en la cancelación del servicio a cualquier destino.

No se permitirán Ascensos de Clase en alojamientos, alquileres de automóvil o boletos gratis, en descuentos de la industria, en boletos de consolidación, en tarifas de grupos ni en tarifas promocionales especiales.

Asociación de clientes internacionales

La participación en el Programa Mileage Plus podrá ser prohibida o restringida en algunos países. Ningún contenido del presente Reglamento podrá ser interpretado para anular o evitar las leyes extranjeras.

Smiles / VARIG

Si bien esta compañía dejó de existir, se incluye el reglamento del programa Smiles pues resulta un ejemplo interesante de síntesis en una propuesta que supo penetrar extensamente en co-brandings con entidades bancarias de Sudamérica (Banco Río, Discount Bank, entre otros).

Este reglamento fue actualizado en 21/12/2005.

1. Condiciones generales

1.1 El participante del Programa Smiles tiene la obligación de conocer este reglamento y sus correspondientes anexos que se encuentran inscritos en la 6ª Oficina Notarial de Registro de Títulos y Documentos de la ciudad de São Paulo.

1.2 Desde el momento en que el participante utilice su Tarjeta Smiles para acumular millas en las compañías VARIG y en las empresas asociadas al Programa Smiles, sean compañías aéreas asociadas o no, estará aceptando todas las reglas de este reglamento y de sus anexos.

1.3 Podrán participar del Programa Smiles todas las personas físicas, sin límite de edad. Serán responsables de las cuentas que estén en nombre de menores de edad los correspondientes representantes legales, en conformidad con lo preceptuado por las leyes de cada país.

1.4 Únicamente acreditarán millas los vuelos y los productos y servicios de nuestros asociados cuando se lleven a cabo después que el participante se haya inscrito en dicho Programa.

1.5 Sólo se permitirá una única cuenta por participante. En el caso de que se encontrara alguna duplicidad, una de las cuentas se cerrará y el saldo en millas se llevará a la cuenta que siga activa. Eventuales bonos de inscripción o de promociones se acreditarán una única vez.

1.6 La contraseña o código secreto de la Cuenta Smiles es individual y el participante se hace totalmente responsable de su adecuada utilización. Por seguridad, no debe anotarse en la tarjeta y tampoco ser revelado a otras personas.

1.7 El participante deberá comunicar a la Central de Atención Smiles cualquier cambio de registro (como por ejemplo domicilio, teléfono, etc.). Estas informaciones serán de su total responsabilidad. Cuando sea necesario, el Programa Smiles solicitará la documentación que compruebe el cambio de los datos de identificación en la base de datos. El Programa Smiles no se hace responsable de eventuales pérdidas o atrasos de la correspondencia.

1.8 La Tarjeta Smiles es personal y intransferible y por ser propiedad del Programa Smiles se tendrá que devolver en el caso de que éste así lo requiera. El participante tendrá que presentarla siempre que VARIG y las compañías asociadas al Programa se lo soliciten.

1.9 Los créditos en la Cuenta Smiles, los premios, la tarjeta Smiles y las millas son propiedad del Programa Smiles, y únicamente podrán utilizarse dentro de las condiciones descritas en este reglamento.

1.10 En el caso de defunción del participante, su cuenta será cerrada y las millas se anularán. En el caso de que se utilizaran indebidamente las millas de un participante fallecido, el infractor se sujetará a las sanciones legales procedentes.

1.11 Se le prohíbe al participante comercializar, de la manera que fuere, millas y/o premios del Programa Smiles, so pena de que se le promuevan las demandas correspondientes.

1.12 En el caso de incumplimiento de este reglamento por el participante, el Smiles se reserva el derecho de suspender o cancelar su correspondiente cuenta sea en carácter temporal o definitivo. Se reserva también el derecho de no permitir que el incumplidor utilice los premios y beneficios proporcionados por el Programa Smiles. El participante deberá resarcir al Programa Smiles, en el caso de que hubiera recibido algún premio Smiles emitido con millas acreditadas en desobediencia al presente reglamento.

1.13 El Programa Smiles se reserva el derecho de crear promociones y beneficios de carácter ocasional, por tiempo definido, cancelarlos y/o modificarlos en cualquier momento, sin previo aviso.

1.14 VARIG se reserva el derecho de suspender o cancelar el Programa Smiles en cualquier momento o de efectuar cualquier modificación en el reglamento, sin previo aviso. El participante podrá, en cualquier momento, cancelar su participación en el Programa Smiles por medio de notificación expresa y devolución de su Tarjeta Smiles.

1.15 Si por algún motivo legal o prohibición resultante de normativa gubernamental de cualquier país en donde VARIG y sus asociados operen, el Programa Smiles no pudiera cumplir de manera integral el presente reglamento y sus beneficios, dichas compañías quedarán libres de responsabilidad ante participantes y asociados.

1.16 El Programa Smiles no asume ninguna responsabilidad con relación a los servicios o productos que sus asociados ofrecen o prestan, por lo tanto le corresponde al participante llegar a un acuerdo directamente con ellos.

1.17 Los casos no previstos en este reglamento los deberá resolver el participante y la administración del Programa Smiles, directamente.

Beneficios Exclusivos Scania

Reglamento del Programa

Generalidades

1. BENEFICIOS EXCLUSIVOS SCANIA es un Programa de Marketing relacional creado para premiar a las empresas clientes que adquieran repuestos legítimos en la red de concesionarios de SCANIA ARGENTINA S.A., ubicados en la República Argentina, en adelante el "Programa".
2. Puede participar del Programa toda persona física mayor de dieciocho (18) años que sea Director o Apoderado de la empresa para la cual trabaja, o esté autorizado por los mismos para participar del Programa, que complete y haga llegar a SCANIA ARGENTINA la solicitud de adhesión en los lugares y a través de los medios habilitados a tal fin.
3. Los puntos los acumula el N° de cuit de la empresa o en el caso de no contar con N° de Cuit, el N° de Cuil del Director o Apoderado. El titular de los puntos es la empresa cliente. El titular de la tarjeta del Programa como así también los adherentes al programa, tendrán la facultad de canjear los puntos acumulados por la empresa cliente.
4. No podrán participar del Programa, aquellas empresas o personas que a su vez comercialicen repuestos o partes para camiones, ómnibus o motores industriales y marinos, y que tampoco utilicen los mismos para agregar un valor adicional a otro producto (por ejemplo empresas carroceras, astilleros u OEM)
5. La participación en el Programa implica la aceptación de todas las condiciones establecidas en éste reglamento, las que se consideran conocidas por todos los participantes.
6. Es requisito indispensable para participar en el Programa ser titular de la tarjeta SCANIA BENEFICIOS EXCLUSIVOS, en adelante la "Tarjeta".
7. Cualquier cuestión que se suscite entre el titular de una Tarjeta con relación al Programa, será resuelta en forma definitiva por SCANIA ARGENTINA.
8. Habrá un titular y hasta dos adherentes por cada empresa. Cada uno de los asociados al programa tendrá la facultad de canjear los puntos acumulados por la empresa. La solicitud con los datos requeridos de los inscriptos deberá ser completada en su totalidad y firmada por el titular o un apoderado de la misma, siendo este requisito indispensable para la participación en el programa.

Tarjeta Scania Argentina Beneficios

9. La Tarjeta es un instrumento de identificación de adhesión al Programa emitida por SCANIA ARGENTINA. El Programa cuenta con un sistema que permite la acumulación de puntos por las compras de repuestos legítimos SCANIA en los concesionarios SCANIA adheridas al programa. En consecuencia la Tarjeta no es una Tarjeta de crédito, pago, o débito.
10. La Tarjeta puede ser solicitada por cualquier persona que cumpla con los requisitos establecidos en el presente reglamento, y complete los datos requeridos en el formulario de adhesión. Una vez completado y enviado el formulario por fax o por correo, se le entregará por

correo la/s tarjeta/s y automáticamente tanto la empresa como los individuos adheridos quedarán habilitados para participar en el Programa.

11. Los formularios que no se encuentren completados correctamente y en su totalidad, serán rechazados.

12. La Tarjeta servirá para que el titular pueda identificarse como adherido al Programa; será necesaria para acceder a los beneficios en las empresas adheridas ; podrá ser utilizada para consultar los puntos acumulados en su cuenta; y además será necesaria para canjear los puntos por los regalos que integran el Programa.

13. La Tarjeta es personal e intransferible y sólo puede ser utilizada por la persona a cuyo nombre se encuentre extendida. En virtud de ello, se le podrá solicitar al titular de la Tarjeta - en cualquier momento - la acreditación de la identidad por medio fehaciente como requisito de uso de la misma.

14. La Tarjeta y las solicitudes de inscripción son propiedad de SCANIA ARGENTINA.

15. La información concerniente a los participantes, incluyendo la información contenida en la solicitud de adhesión y la referida a las transacciones que resulten en la acreditación y/o débito de puntos será almacenada y custodiada por SCANIA ARGENTINA quien se compromete a respetar las disposiciones de las normas de protección de datos personales vigentes en Argentina, como así también la política de Scania Argentina S.A.en materia de protección de la privacidad, seguridad y confidencialidad de la información.

16. El participante expresamente acepta y acuerda proveer la información en la solicitud de adhesión al Programa y autorizar el acceso de SCANIA ARGENTINA a la información allí contenida teniendo en cuenta que los datos personales brindados por el participante con motivo de la participación en el programa Beneficios Exclusivos de Scania podrán ser cedidos y/o compartidos por Scania Argentina S.A.con los Concesionarios de la Red Oficial Scania y/o con los Talleres Oficiales, así como realizar campañas publicitarias y/o de marketing tendientes a mantenerlo actualizado sobre nuevos productos, promociones y/o distintos servicios ofrecidos por Scania Argentina S.A., y/o por su Red Oficial de Concesionarios y/o Talleres Oficiales. En este sentido, Scania Argentina S.A. podrá ceder y/o compartir los datos que usted proporcione con: i) Agencias de Publicidad, y/o eventos y/o promociones y/o cualquier otra acción de marketing por encargo de Scania Argentina S.A.; ii) Empresas que provean a Scania Argentina S.A. cualquier tipo de servicios informáticos y/o de archivo de información electrónica y/o física; iii) Empresas que operen su Centro de Atención al Cliente; iv) Scania Plan S.A. de Ahorro para fines determinados y/o cualquier otra empresa que ofrezca líneas de crédito o financiación para su gama de productos; v) Empresas relacionadas o vinculadas a Scania Argentina S.A. Las Empresas mencionadas en los puntos i) a v) podrán localizar la base de datos en Argentina como en terceros países. Scania Argentina S.A. se compromete a incluir en sus acuerdos con estas empresas, la obligación de las mismas de respetar las disposiciones de las normas de protección de datos personales vigentes en Argentina, como así también la política de Scania Argentina S.A.en materia de protección de la privacidad, seguridad y confidencialidad de la información.

17. SCANIA ARGENTINA se reserva el derecho de solicitar la devolución de la Tarjeta, inhabilitar al participante o darlo de baja del sistema cuando a su solo criterio considere que se hace uso indebido o inconveniente de ésta.

18. SCANIA ARGENTINA no se responsabiliza por el uso indebido que se efectúe, por cualquier causa ó motivo, de una Tarjeta.

Modo de Utilización de la Tarjeta y Obtención de Puntos

19. La Tarjeta es un instrumento de identificación de adhesión al Programa emitida por SCANIA ARGENTINA S.A. El Programa cuenta con un sistema que permite la acumulación de puntos por las compras de repuestos legítimos en las concesionarias SCANIA ARGENTINA adheridas. En consecuencia la Tarjeta no es una Tarjeta de crédito, pago, o débito.

20. Los puntos acumulados pertenecen a la empresa adherida ; no pudiendo el titular transferirlos bajo ningún título o causal.

21. Se asignarán un (1) punto por cada Un Peso (\$ 1.-) de compra. No se computarán fracciones de puntos. Esta relación de puntaje a obtenerse por el monto de cada compra podrá ser modificada a criterio de SCANIA ARGENTINA S.A. .

22. Los puntos serán cargados en la cuenta de cada empresa participante del Programa luego de efectivizarse el pago de la factura o la cuenta corriente en el concesionario.

23. Los puntos obtenidos por la adquisición de repuestos legítimos en la red de Concesionarios Scania sólo serán computable en el marco del Programa y no podrán ser utilizados en promociones/ y o cualquier otro programa implementado por Scania Argentina o algún Concesionario de su red.

24. Los titulares de las Tarjetas, con la sola presentación de aquella, podrán consultar el puntaje acumulado en su cuenta llamando al call center del programa al 0810-222-SCAN (7226) o entrando a la página web del programa en www.scania.com.ar

25. SCANIA ARGENTINA S.A. se reserva el derecho de verificar la autenticidad de los puntos acumulados en el Programa, con la información que le suministren los Concesionarios; así como también podrá exigir al titular de la empresa adherida, la presentación de las facturas respectivas.

Vigencia del Programa y Puntaje

26. El Programa tendrá una vigencia de doce (12) meses a contar desde el día 1° de Noviembre de 2.005. Sin perjuicio de ello, SCANIA ARGENTINA S.A. se reserva el derecho de determinar la continuación del Programa por el plazo que considere conveniente, notificando tal decisión -a través de los concesionarios SCANIA ARGENTINA y/ó vía correo electrónico y página Web- con 30 días de anticipación a la fecha de finalización.

27. En caso de finalizar el Programa, los participantes tendrán un plazo de treinta (30) días corridos contados a partir de la fecha de cierre, para canjear los puntos que hayan obtenido por la compra de repuestos legítimos (hasta la fecha de finalización del Programa). Vencido dicho

término, las Tarjetas y descuentos quedarán automáticamente anuladas y sin efecto, no pudiendo realizar ningún tipo de operación o canje a través de ellas.

28. SCANIA ARGENTINA S.A. no aceptará reclamos ni canjeará puntos por regalos luego de finalizado el Programa, no teniendo en su caso los participantes derecho a reclamo alguno sobre el particular.

29. Sin perjuicio de la prolongación en el tiempo del Programa, el puntaje acumulado por cada participante tendrá una validez de doce (12) meses luego de efectuada la compra, salvo que el Programa finalice con anterioridad a dicha fecha o decida extenderse la validez de los mismos. Los puntos acumulados en el primer año, si no fueron canjeados, vencerán el 30 de noviembre de 2006.

30. SCANIA ARGENTINA S.A., podrá deducir de las cuentas de los participantes, cualquier punto acreditado por error y/o cualquier punto relacionado con una transacción que fuera cancelada, o revertida.

31. Cuando causas –no imputables a SCANIA ARGENTINA S.A. y no previstas en éste reglamento o, que constituyan caso fortuito o fuerza mayor- así lo justifiquen, SCANIA ARGENTINA S.A. podrá cancelar o modificar el Programa, circunstancia que será notificada a los participantes, dentro de las 48 hrs. siguientes, mediante cualquier medio masivo de comunicación o bien mediante una comunicación directa a los mismos o a través de la página web www.scania.com.ar. En igual sentido, SCANIA ARGENTINA S.A. comunicará dicha circunstancia a la autoridad de aplicación correspondiente.

Obtención de Regalos

32. En el catálogo de premios vigente, se encuentra asignado el puntaje que es necesario acumular para la obtención de cada premio.

33. El titular o los adherentes de las tarjetas habilitados para el canje de los puntos acumulados por la empresa, podrán elegir un premio del catálogo vigente siempre que a través de las compras de repuestos haya acumulado la cantidad necesaria para dicho premio y no posea deuda exigible en algún concesionario de la red Scania

34. En el canje de puntos acumulados por premios, el titular o adherente de la tarjeta actuará en todo momento de buena fe. A los efectos del presente artículo se considerará que el canje de premios a base de puntajes que no se condicen con compras efectuadas y/o servicios contratados, no reúne los requisitos de “buena fe” establecidos en el presente.

35. Los premios y/o vouchers de horas de mano de obra del Programa estarán detallados en catálogos que se encuentren a disposición del público en los concesionarios de la red de SCANIA ARGENTINA y en la dirección de la página Web del Programa: www.scania.com.ar . Los folletos tendrán la vigencia que en cada caso se indiquen en los mismos.

36. En ningún caso y bajo ninguna circunstancia estará permitido canjear los puntos y/o premios por dinero en efectivo. El Programa se reserva el derecho de establecer premios consistentes en descuentos en los concesionarios adheridos o en empresas asociadas al programa

37. El titular de la Tarjeta podrá elegir un voucher de horas de mano de obra o un premio entre los que figuren en el catálogo referido en el punto anterior, siempre que a través de las compras realizadas en las concesionarias SCANIA ARGENTINA adheridas, haya acumulado la cantidad de puntos necesaria,
38. Para solicitar y para retirar cualquier premio o voucher de horas de mano de obra se deberá llamar al call center del programa y brindar los datos requeridos que validen la identidad del participante. El premio será entregado en alguno de los domicilios indicados en el formulario de adhesión o deberá ser retirado de la concesionaria designada, a criterio de SCANIA ARGENTINA S.A.
39. Cada vez que se solicite y obtenga un premio o voucher de horas de mano de obra serán descontados de la cuenta de la empresa titular de los puntos el puntaje correspondiente al mismo, de acuerdo a lo establecido en el folleto de regalos, afiche, o el medio de comunicación que el Programa haya establecido.
40. En caso de no ser posible la entrega de los regalos o vouchers de compra solicitados por causas ajenas a la voluntad de SCANIA ARGENTINA S.A., ésta se reserva el derecho de reemplazar los mismos por otros de similar valor; no teniendo el participante derecho a reclamo alguno sobre el particular.
41. De encontrarse agotado el stock de cualquiera de los regalos ofrecidos en el folleto, el participante podrá optar por otro u otros regalos, siempre con el límite de los puntos que posea.
42. Los regalos que por sus características no fueren susceptibles de ser exhibidos, o en el caso de tratarse de servicios, vouchers de mano de obra o premios pertenecientes a terceros, SCANIA ARGENTINA S.A. le entregará al participante una constancia al momento de descontar los puntos, para hacerla valer ante quien corresponda.
43. Los reclamos por premios dañados, o error en cuanto al regalo elegido por el participante deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.
44. SCANIA ARGENTINA S.A. no se responsabiliza por defectos de fabricación o problemas de servicio de los regalos elegidos; los reclamos que hubieren en tal sentido serán derivados al proveedor correspondiente. En tal circunstancia, el participante deberá presentar el comprobante de entrega del regalo y el certificado de garantía del mismo.
45. Durante el desarrollo del Programa Scania Argentina podrá agregar otros premios o vouchers de horas de mano de obra o bien suprimir algunos de ellos respecto a los especificados en el folleto correspondiente.
46. Asimismo, SCANIA ARGENTINA S.A., se reserva el derecho de modificar el puntaje, premios y/o vouchers de horas de mano de obra establecidos en el folleto correspondiente, cuando a su solo criterio lo considere necesario obligándose a comunicar masivamente mediante una comunicación directa a través de la página web www.scania.com.ar En caso de no recibir oposición o manifestación en contrario de parte del titular de la tarjeta en el plazo de 5 días de publicada la modificación se entenderá que acepta la continuación de su adhesión al Programa según los nuevos términos.

47. Todas las empresas adheridas al Programa y o titulares y o adherentes de la tarjeta del Programa autorizan a SCANIA ARGENTINA S.A. a difundir y/o publicar sus nombres y/o divulgar sus imágenes filmadas en los medios y en la forma que SCANIA ARGENTINA S.A. considere conveniente.

48. Los premios y vouchers de horas de mano de obra correspondientes al Programa estarán a disposición de los participantes a partir que SCANIA ARGENTINA S.A. lo comunique al público.

VIGENCIA DEL CATÁLOGO: 1 de Noviembre de 2005 al 1 de Junio de 2006.

Beneficios de Pertenencia al Programa de Beneficios Exclusivos de Scania

49. SCANIA ARGENTINA S.A podrá celebrar con diferentes empresas, convenios de participación en el presente Programa, los que son denominados "Programas de Alianzas Estratégicas", en el contexto de su aplicación como Beneficios de Pertenencia.

50. SCANIA ARGENTINA S.A. informará oportunamente a los participantes inscriptos al Programa, la existencia de los socios estratégicos participantes del Programa, con indicación precisa del nombre, así como de los bienes y/o servicios a los que pueden acceder mediante la presentación de la Tarjeta .

51. SCANIA ARGENTINA S.A., no responderá por la falta de cumplimiento de las obligaciones asumidas por los socios estratégicos de bienes y servicios.

Extravió, Deterioro, Robo o Hurto de la Tarjeta Scania Argentina Beneficios

52. En caso de extravío, deterioro sustancial, robo o hurto de la Tarjeta, el titular de aquella deberá denunciar en forma inmediata y fehaciente el hecho al centro de atención telefónica 0810 222 7226 del Programa. Para poder efectuar la denuncia, el titular deberá brindar todos sus datos personales y firmar el comprobante que le fuere entregado.

53. Realizada la denuncia, SCANIA ARGENTINA S.A. gestionará el reemplazo de la Tarjeta, asignándole los puntos que registre la cuenta de la empresa adherida al momento de radicada la denuncia, cuyos datos se encuentran en la base de datos del Programa. La nueva Tarjeta podrá ser remitida al domicilio indicado en el formulario de inscripción.

54. SCANIA ARGENTINA S.A. no se responsabiliza por el uso indebido realizado con una Tarjeta robada y/o hurtada y/o extraviada, con lo cual el titular de una Tarjeta robada y/o hurtada y/o extraviada renuncia a efectuar cualquier tipo de reclamo por el uso indebido efectuado de la misma, a título meramente ejemplificativo, por cuestiones de puntaje, de canje de regalos etc.

55. SCANIA ARGENTINA S.A. se reserva el derecho de iniciar las acciones legales que correspondan contra cualquier persona que intente o realice un uso fraudulento o indebido de una Tarjeta.

Actualización del Domicilio del Titular

56. El titular de una Tarjeta deberá notificar en forma inmediata y fehaciente llamando al call center del programa al 0810-222-SCAN (7226) S.A. cualquier cambio de domicilio; si así no lo hiciese podrá ser dado de baja del Programa.

Protocolización

57. El presente Reglamento, ha sido protocolizado ante Escribano Público.

Grand Prix SCANIA

El siguiente constituye un ejemplo de reglamento para un programa de incentivos al staff que debe llevar adelante el programa destinado a consumidor final. Ambos sistemas de incentivos corren en paralelo.

Reglamento

Adhesión al Programa

1. GRAND PRIX SCANIA de SCANIA S.A. (en adelante SCANIA) es un programa de acumulación de puntos (denominados Kilómetros) para Concesionarios Scania (en adelante Concesionarios) adheridos al Programa SCANIA. Los Kilómetros se acumularán según la performance obtenida por los concesionarios en SCANIA y por los criterios que en el futuro pudieran incorporarse.

2. Los siguientes términos y condiciones para la participación en el Programa "GRAND PRIX SCANIA" (en lo sucesivo: el Programa), se considerarán como complemento y parte integrante de las cláusulas y condiciones particulares descriptas en las solicitudes y/o contratos de los concesionarios con SCANIA y de los productos y/o servicios de SCANIA que se incorporen al Programa, las que mantendrán plenamente su vigencia.

3. El Programa utiliza como parámetro de acumulación de Kilómetros la acumulación y/o redención de puntos SCANIA efectuados por los formularios recepcionados en los concesionarios de SCANIA. Los concesionarios también acumularán kilómetros por cada formulario completo entregado a SCANIA.

4. SCANIA se reserva el derecho de rechazar la inscripción y/o participación en el Programa de los concesionarios que en algún momento hayan registrado incumplimientos con la compañía.

Acumulación de Kilómetros

5. Los participantes del Programa GRAND PRIX SCANIA, acumularán cien (100) kilómetros por cada alta de un nuevo socio en SCANIA en la concesionarios y acumulará doscientos (200)

puntos por cada formulario entregado en forma completa. Estas relaciones de acumulación podrán ser modificadas a criterio de SCANIA. La acumulación por Altas de Socios se efectivizará al momento de la verificación de datos por SCANIA ARGENTINA S.A.

6. Los Kilómetros acumulados en el programa no constituyen propiedad de la concesionarios y perecen o caducan con la finalización de cada carrera o al momento de la finalización del Programa, lo que antes acontezca. Los Kilómetros no son transferibles a ninguna otro concesionario, persona o entidad ni bajo ningún título o causa (vgr. Fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad, etc.). Los Kilómetros no podrán ser canjeables por efectivo.

7. Los Kilómetros acumulados en el Programa no tienen valor monetario alguno y tendrán validez durante la vigencia de la carrera de referencia del período a partir de la fecha de su acumulación. Vencido ese período los Kilómetros expirados serán automáticamente excluidos del saldo de la Cuenta del concesionario.

8. Cada concesionario Adherido al Programa acumula puntos en una única cuenta GRAND PRIX SCANIA.

9. SCANIA se reserva el derecho de incluir nuevos criterios de acumulación de Kilómetros, así como de modificar o excluir los existentes.

Carreras:

10. Cuatrimestralmente se realizará un "Grand Prix" que durará 4 (cuatro) meses corridos. Al cabo de los mismos se premiará al concesionario con una placa y a todos los empleados del concesionario ganador en base a la performance lograda durante el período.

11. Anualmente se premiará al concesionario que haya desarrollado mejor performance durante ese período que durará 12 meses de acuerdo a los resultados de las carreras cuatrimestrales.

Resúmenes de Kilómetros del Programa

12. Periódicamente SCANIA informará los Kilómetros acumulados por cada concesionario participante. Los mismos podrán consultarse en el Newsletter Interno de SCANIA, en el Website del Programa de Concesionarios o a través del Call Center Scania.

Ganadores

13. Tanto en los Grand Prix como en los Circuitos habrá dos ganadores en cada uno de ellos:

- a) Mayor Acumulación de Kilómetros
- b) Mayor Crecimiento.

a). El premio a la mayor Acumulación de Kilómetros se otorgará al concesionario que haya acumulado kilómetros en mayor número durante el período comprendido por el Grand Prix o el Circuito de referencia.

b). El Crecimiento se mide como el cociente entre el kilometraje obtenido un mes y el anterior, porcentualizado. Al cierre de cada Grand Prix o Circuito se sumará el Crecimiento de cada uno de los meses involucrados dando por ganador al concesionario que alcance un valor mayor.

Recompensas

14. Se denominan recompensas a todos aquellos beneficios que los concesionarios ganadores tanto de los Grand Prix como de los Circuitos podrán recibir en dicha condición. Todas las recompensas están sujetas a disponibilidad.

15. Las recompensas del Programa estarán detalladas en listados / folletos que se encontrarán a disposición de los concesionarios participantes y en la página web del Programa. Habrá un listado de recompensas correspondiente con varios productos a seleccionar.

16. La publicación de un nuevo listado / folleto de recompensas anulará y reemplazará al anterior, salvo que el nuevo listado establezca lo contrario. SCANIA se reserva el derecho de incluir o excluir, como recompensas, bienes y servicios en dicho listado.

17. Serán recompensados todo los empleados de los concesionario ganador en cada carrerar.

18. Los Ganadores de cada instancia del Programa podrán elegir un regalo entre los que figuran en el listado / folleto.

19. Para obtener la recompensa los Ganadores deberán acreditar su identidad de acuerdo con los procedimientos que SCANIA establezca para las diferentes modalidades de recompensa.

20. Cada vez que se entregue una recompensa, el Ganador deberá firmar un recibo confirmando la recepción del mismo.

21. En caso de no ser posible la entrega de la recompensa solicitada por causas ajenas a la voluntad de SCANIA, éste se reserva el derecho de reemplazar los mismos por otros de igual o similar valor.

22. Los reclamos por recompensas dañadas, o error en cuanto a la recompensa asignada, deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.

23. En caso de que el concesionario voluntariamente cancele la participación en el Programa, todos los Kilómetros acumulados en el mismo caducarán automáticamente quedando sin efecto ni valor alguno.

24. No podrán obtener recompensas aquellos concesionarios que se encuentren en mora con SCANIA ni aquellos concesionarios que solicitaron la baja de SCANIA.

25. Todos los concesionarios adheridos al programa GRAND PRIX SCANIA, autorizan a SCANIA a difundir y/o publicar sus nombres y/o divulgar sus imágenes filmadas o fotografiadas en los medios y la forma que SCANIA considere conveniente.

26. Los Kilómetros acumulados deben ser utilizados de acuerdo con las condiciones del Programa. SCANIA no se hace responsable por pasajes, certificados o vouchers perdidos o no utilizados, ni por las consecuencias del uso de las recompensas.

27. SCANIA se reserva el derecho de modificar, agregar o cancelar cualquier recompensa sin previo aviso como así también los criterios necesarios para acceder a cada una de ellas.

Aspectos Generales

28. SCANIA se reserva el derecho de dejar sin efecto el Programa GRAND PRIX SCANIA o de modificar total o parcialmente los términos y condiciones del mismo en cualquier momento. Las recompensas obtenidas hasta la fecha de finalización del Programa deberán ser retiradas dentro de los 3 meses siguientes a dicha fecha, quedando luego de este período sin efecto ni valor alguno.

29. Cualquier fraude o abuso relacionado con la acumulación de Kilómetros, atribuidos al concesionario, tendrá por resultado la pérdida de los Kilómetros acumulados, así como la cancelación de la Cuenta del Programa del concesionario y de cualquier producto y/o servicio de SCANIA.

SCANIA se reserva el derecho de publicar esta situación en el Website y Newsletter de la compañía y de realizar toda acción que estime pertinente.

30. Todas las preguntas, dudas, interpretaciones o asuntos concernientes al Programa serán resueltos por SCANIA.

31. El hecho que SCANIA omita la exigencia de un término o condición en particular, no constituye una renuncia por parte de SCANIA, a dicho término o condición.

32. La participación en el programa GRAND PRIX SCANIA implica el conocimiento y aceptación, por los participantes, de todas las condiciones establecidas en este reglamento.

YPF Serviclub / Repsol YPF

1) GENERALIDADES.

1.1. Es requisito indispensable para participar en el Programa, ser titular de una TARJETA YPF SERVICLUB. 1.2. Podrá participar en el Programa toda persona física mayor de dieciocho años de edad o, en su defecto, quien acredite poseer licencia de conductor vigente, que resida en la Argentina (en adelante el/los "TITULAR/ES").

1.3. Los TITULARES de las TARJETAS YPF SERVICLUB recibirán un puntaje por cada compra de productos o contratación de servicios que realicen en las Estaciones de Servicio YPF y/o locales de venta y/o minimercados "am/pm" o "ServiCompras" (u operados bajo cualquier otra marca que YPF utilice o autorice a tal fin) adheridos a este Programa, como así también en las empresas colaboradoras con el PROGRAMA, las que serán anunciadas en cada oportunidad, (en adelante, los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS). Dicho puntaje quedará registrado en el Sistema de Administración Centralizada del Programa (en adelante el "SACP") de propiedad de YPF S.A. o en cualquier otro medio que utilice YPF para esos registros.

1.4. El puntaje acreditado a través de la utilización de la TARJETA YPF SERVICLUB por la compra de productos o contratación de servicios en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS, será canjeable por los regalos que se encuentran especificados en el Catálogo de Regalos (en adelante el CATÁLOGO DE REGALOS), conforme a lo establecido en el punto 5 de este Reglamento.

1.5. En ningún caso y bajo ninguna circunstancia estará permitido canjear los puntos y/o los regalos por dinero en efectivo. YPF SERVICLUB se reserva el derecho de establecer Regalos consistentes en descuentos variables en la adquisición de bienes o contratación de servicios, vendidos o provistos por YPF, los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS o terceros ajenos al Programa, lo cual será notificado oportunamente a los TITULARES.-

1.6. Los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS estarán claramente identificados con señales que permitan al TITULAR su fácil y rápida ubicación.

1.7. YPF se reserva el derecho de variar los términos y condiciones de este Reglamento, como así también los regalos especificados en el CATÁLOGO DE REGALOS, en tanto fuera necesario, durante el desarrollo del Programa.

1.8. La participación en YPF SERVICLUB implica la aceptación de todas las condiciones estipuladas en el presente Reglamento, las que se reputan conocidas por los participantes.

1.9. Cualquier cuestión que se suscite con el TITULAR de una TARJETA YPF SERVICLUB en relación al Programa, será resuelto en forma definitiva e inapelable por YPF.

2) TARJETA YPF SERVICLUB.

2.1.- La TARJETA YPF SERVICLUB es una tarjeta de identificación que contiene un microchip que la habilita a operar en las terminales de puntos de venta (en adelante "POS") ubicados en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS y que facilita el registro en el SACP del puntaje que se obtiene con cada compra o contratación que se realice en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS. La TARJETA YPF SERVICLUB, no es, por lo tanto, una tarjeta de crédito ni una tarjeta de pago.

2.2.- La TARJETA YPF SERVICLUB puede ser solicitada por cualquier persona que cumpla los requisitos de los puntos 1.2. completando una solicitud en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS o solicitándola telefónicamente al n°0800-333-2020 y/o (011) 4329-2020 de lunes a domingo de 8 a 24 horas y/o por cualquier otro medio que YPF comunicare oportunamente.

2.3.- Las solicitudes que no estén correctas y completas serán rechazadas.

2.4.- La TARJETA YPF SERVICLUB es personal e intransferible y sólo puede ser utilizada por la persona a cuyo nombre está extendida, es decir el TITULAR.

2.5.- La TARJETA YPF SERVICLUB es propiedad de YPF.

2.6.- YPF se reserva el derecho a solicitar la devolución de la TARJETA YPF SERVICLUB cuando, a su solo criterio, se haga un uso indebido o inconveniente de ésta.

2.7.- Asimismo, YPF se reserva el derecho de solicitar la devolución de la TARJETA YPF SERVICLUB por cualquier otro motivo que perjudique el normal desarrollo del Programa. Si el retiro de la TARJETA YPF SERVICLUB y su consecuente devolución por parte del TITULAR obedeciese a problemas relacionados con el cómputo del puntaje o a fallas en el mecanismo informático del Programa, de manera tal que se produzcan anomalías en el cómputo del puntaje, o discrepancias entre los puntajes registrados con la TARJETA YPF SERVICLUB y el SACP en los términos del Punto 3.5, prevalecerá el puntaje registrado en el SACP e YPF S.A. proveerá al TITULAR de la tarjeta defectuosa una nueva TARJETA YPF SERVICLUB en la que se volcarán los puntos que hubiese sido acumulados hasta el momento en que ocurriera el desperfecto, de acuerdo con el SACP.-

3) MODO DE USO DE LA TARJETA YPF SERVICLUB Y OBTENCION DE PUNTOS.

3.1.- El TITULAR podrá sumar puntos con su TARJETA YPF SERVICLUB con cada compra efectuada y/o servicio contratado en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS, cualquiera fuera la forma de pago admitida por el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO, excepto medios de pago propios de YPF incompatibles con el Programa, como por ejemplo YPF EN RUTA, y hasta el límite establecido en el punto 3.5 último párrafo.

3.2.- Los puntos serán simultáneamente cargados electrónicamente en el chip de la TARJETA YPF SERVICLUB y en el SACP al momento de realizarse la transmisión de los datos, de la compra o servicio contratado, vía telefónica desde el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO a YPF SERVICLUB. El TITULAR sólo podrá cargar puntos si presenta la tarjeta al momento de efectuar la compra o contratación, salvo si la tarjeta se hallase perdida, dañada, robada o hurtada al momento de la compra o contratación y tal hecho ha sido denunciado conforme las previsiones del presente REGLAMENTO. En tal caso, a partir de la fecha correspondiente a la denuncia de este hecho a YPF SERVICLUB, el TITULAR podrá solicitar comprobantes manuales de puntos en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS, para la posterior carga de los puntos en su nueva tarjeta en el mismo ESTABLECIMIENTO ADHERIDO donde se realizó el consumo.

3.3.- Los puntos obtenidos durante el desarrollo de YPF SERVICLUB podrán ser consultados por el TITULAR en cualquier ESTABLECIMIENTO ADHERIDO, sin perjuicio de lo cual, de surgir diferencias entre la información brindada por el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO y lo registrado en el SACP, prevalecerá el cómputo de puntos registrado en este último

3.4.- Los puntos obtenidos por las compras o contrataciones registradas a través de las TARJETAS YPF SERVICLUB sólo serán computables en el marco de YPF SERVICLUB y no podrán ser utilizados en promociones y/o cualquier otro programa implementado por YPF y/o sus sociedades controladas, salvo especificación en contrario por parte YPF.

3.5.- Se asignará un (1) punto por cada \$ 6.00 (seis pesos) de compra de cualquier producto y/o servicio contratado en un ESTABLECIMIENTO ADHERIDO (incluyendo, entre otras, la compra de combustibles y/o lubricantes comercializados bajo las marcas de YPF, lavado de autos, compras o consumos en los locales de venta "ServiCompras" y/o "am/pm"). No se computarán fracciones de punto. Esta relación entre el puntaje a obtenerse y el monto de la compra o la contratación (la relación puntos - pesos) podrá ser variada en cualquier momento y a sólo criterio de YPF. De surgir diferencias mayores a un diez por ciento (10%) entre los puntos cargados por la tarjeta y los puntos registrados en el SACP, se procederá conforme lo establecido en el punto 2.7. Cada transacción no podrá superar el máximo de puntos equivalente a 99.99 litros del combustible de que se trate.

3.6.- En caso que el POS se encuentre fuera de servicio por cualquier motivo o que la tarjeta del TITULAR se encuentre perdida, dañada, robada o hurtada al momento de la compra o contratación, y se hubiere efectuado la denuncia prevista en el Punto 9.1, el TITULAR podrá solicitar en el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO donde se realizó el consumo, la confección manual de un comprobante provisorio en el que se detallarán los importes correspondientes a las compras efectuadas o servicios contratados, discriminados por rubro. Una vez restablecido el servicio del POS en el mismo ESTABLECIMIENTO ADHERIDO donde se realizó el consumo, el TITULAR podrá, contra la presentación del comprobante provisorio, solicitar que se carguen a través de su TARJETA YPF SERVICLUB los puntos correspondientes, quedando tal comprobante en poder del ESTABLECIMIENTO ADHERIDO.

4) COMPROBANTE DE LA OPERACION

4.1.- Por cada cómputo de puntos de conformidad con el punto 3.2, el TITULAR obtendrá un ticket donde constará el detalle de la operación efectuada (el TICKET), el que sólo servirá como comprobante del registro de la operación a través del POS y que no tendrá validez como comprobante de compra o contratación. La cantidad de Puntos consignada en dicho TICKET deberá corresponderse, en los términos del Punto 3.5. con el monto de la compra o contratación de servicios realizada. En caso de discrepancias entre la cantidad de Puntos consignada en el TICKET y la cantidad de Puntos registrada para dicha operación en el SACP, se tendrán por válidos los Puntos registrados para tal operación en el SACP.-

4.2.- No se aceptarán reclamos contra el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO o YPF, ya fueran éstos fundados en la falta de exactitud de los montos, compras o servicios consignados en el TICKET, su invalidez como comprobante de compras o contrataciones o en el mecanismo electrónico utilizado para computar el puntaje señalado en el punto 3.2 de este Reglamento, una vez que el TITULAR se hubiere retirado del ESTABLECIMIENTO ADHERIDO.

4.3.- En cuanto a la carga de Puntos a través de la TARJETA YPF SERVICLUB se estará a lo dispuesto en los puntos 2.7 y 3.5. El ESTABLECIMIENTO ADHERIDO deberá respaldar cada asignación de puntos con los comprobantes de venta correspondientes a las compras o contratación de servicios efectuadas.

5) OBTENCION DE REGALOS

5.1.- En el CATÁLOGO DE REGALOS vigente se encuentra asignado el puntaje que es necesario acumular para la obtención de cada regalo.

5.2.- El TITULAR podrá elegir un regalo dentro de los que figuran en el CATÁLOGO DE REGALOS vigente siempre que, a través de las compras y/o contrataciones registradas a

través de su TARJETA YPF SERVICLUB en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS, haya acumulado la cantidad de puntos necesaria para dicho regalo, según indica el CATÁLOGO DE REGALOS vigente.

5.3.- Cada vez que el TITULAR solicite y obtenga un regalo, le serán descontados en el SACP, y a través de su TARJETA YPF SERVICLUB, los Puntos correspondientes al mismo según el CATÁLOGO DE REGALOS vigente.

5.4.- Sin perjuicio de lo establecido en el punto 3.5, YPF se reserva el derecho de modificar el puntaje establecido en el CATÁLOGO DE REGALOS vigente cuando lo considere necesario, como así también el de modificar el CATÁLOGO DE REGALOS vigente conforme se establece en el punto 1.7.-

5.5.- Todos los regalos especificados en el CATÁLOGO DE REGALOS vigente serán entregados con la garantía de su fabricante, si ello correspondiese en función de su naturaleza y las prácticas del mercado. 5.6.- Todo reclamo por regalos dañados o error en cuanto al regalo asignado, deberá efectuarse en el momento de su entrega en el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad.-

5.7.- Para solicitar o retirar cualquier regalo, se deberá acreditar la calidad de TITULAR de la TARJETA YPF SERVICLUB, a través de la presentación del documento de identidad.

5.8.- En el canje de puntos acumulados por regalos, el TITULAR actuará en todo momento de buena fe. A los efectos del presente artículo se considerará que el canje de regalos en base a puntajes que no se condicen con compras efectuadas y/o servicios contratados, no reúne los requisitos de "buena fe" establecidos en el presente Punto.-

5.9.- El CATÁLOGO DE REGALOS podrá estar integrado, indistintamente, por una o más de estas tres clases de regalos: a) Regalos de entrega inmediata que son aquéllos regalos indicados como tales en el CATÁLOGO DE REGALO y que obren en el stock de los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS (de aquí en más "REGALOS INMEDIATOS"). Para la obtención de estos regalos el TITULAR de la TARJETA YPF SERVICLUB deberá tener registrada en el SACP, como mínimo, la cantidad de puntos que el CATÁLOGO DE REGALOS prevé para su obtención. No podrá retirarse de los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS más de una (1) unidad por tipo de regalo por día por ESTABLECIMIENTO ADHERIDO. No obstante ello, el TITULAR podrá asignar los puntos obtenidos al canje de los mismos por diversos REGALOS INMEDIATOS, siempre que reuniese la suma total de puntos necesarios, según el puntaje individual de cada REGALO INMEDIATO requerido.- b) Regalos de entrega programada son los que no se encuentran en stock en los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS (de aquí en más los "REGALOS DE ENTREGA PROGRAMADA"). Para la obtención de éstos

regalos, además de cumplir con el requisito de tener registrada en el SACP, como mínimo, la cantidad de puntos que el CATÁLOGO DE REGALOS prevé para su obtención, el TITULAR deberá solicitar el REGALO DE ENTREGA PROGRAMADA en un ESTABLECIMIENTO ADHERIDO, en donde le será entregado un ticket de solicitud de regalo con el nombre del ESTABLECIMIENTO ADHERIDO, el detalle del regalo solicitado y el puntaje correspondiente, el que le será retenido a través de su tarjeta en el SACP. El regalo solicitado podrá ser retirado en el ESTABLECIMIENTO ADHERIDO en el que se lo solicitara, contra presentación del ticket de solicitud, a partir de los 15 (quince) días y por el término de 60 (sesenta) días contados desde la fecha en que solicitó el regalo. No se aceptará ningún tipo de reclamo con posterioridad a los 60 (sesenta) días referidos. Al retirar el regalo se descontarán del SACP y a través de la TARJETA YPF SERVICLUB los puntos correspondientes y el TITULAR deberá firmar un comprobante que acredita su entrega y recepción conforme. c) Beneficios pesos más puntos: Son aquellos regalos que para su obtención además de tenerse que cumplir con los requisitos de los regalos de entrega programada (punto 5.9.b) requieren de quien lo solicita, la integración de una suma de pesos que en cada beneficio se indica en el CATÁLOGO DE REGALOS Y BENEFICIOS. Dicha suma deberá ser abonada por el TITULAR al momento que retire el regalo. d) Tanto para los regalos consignados en el punto 5.9.b y 5.9.c, pasados los cuarenta y cinco (45) días otorgados para la entrega del regalo, el TITULAR pierde el derecho a reclamar el regalo, sin perjuicio de lo cual los puntos correspondientes retenidos le serán automáticamente descontados del SACP.

5.10.- Otros regalos: YPF se reserva el derecho de agregar e integrar a YPF SERVICLUB otros regalos y/o formas de canjear puntos. Los términos y condiciones para la obtención de estos regalos serán detallados oportunamente en el CATÁLOGO DE REGALOS o se darán a conocer a través de los ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS y/o por los medios masivos de comunicación o promoción.

5.11.-La entrega de los regalos ofrecidos en el marco de YPF SERVICLUB estará sujeta a su disponibilidad. En caso que el regalo solicitado no estuviere disponible o no pudiese ser obtenido en condiciones razonables, YPF se reserva el derecho de proveer un regalo alternativo de calidad similar o superior, sin que ello habilite al TITULAR a efectuar reclamo alguno.

5.12.- Ninguno de los Regalos podrá ser canjeado por dinero en efectivo. Al respecto, será de aplicación lo previsto en el Punto 1.5.

6) TRASPASO DE PUNTOS ENTRE TARJETAS

6.1.- El/los TITULAR/ES podrán solicitar el traspaso de puntos de su/s TARJETA/S YPF SERVICLUB (tarjeta/s donante/s), a otra TARJETA YPF SERVICLUB (tarjeta receptora),

siempre y cuando la tarjeta donante contenga como mínimo 100 puntos acumulados. No podrán recibirse donaciones de puntos de parte de más de tres (3) TARJETAS YPF SERVICLUB diferentes.

6.2.- La operación de traspaso de puntos se hará en un ESTABLECIMIENTO ADHERIDO, previa acreditación de identidad por parte de los TITULARES de la/s tarjeta/s donante/s y receptora.

6.3.- Para el traspaso de puntos, el TITULAR que desea traspasar los puntos deberá tener registrada en el SACP, como mínimo, la cantidad de puntos que desea traspasar. No serán considerados como válidos los puntos traspasados de tarjetas denunciadas por robo, hurto, pérdida o deterioro substancial, como así tampoco aquellos traspasos realizados por personas que, a solo criterio de YPF SERVICLUB, no obren de buena fe.

7) CADUCIDAD DE PUNTOS

7.1 Los puntos acumulados en las TARJETAS YPF SERVICLUB que no tuvieren movimiento (carga de puntos) durante el plazo de un año, serán automáticamente eliminados.

8) PROMOCIONES ESPECIALES

8.1.- YPF se reserva la facultad de realizar promociones especiales entre los socios YPF ServiClub las que, oportunamente, serán puestas en su conocimiento a través de los Establecimientos Adheridos.

8.2.- No participarán en estas promociones las TARJETAS YPF SERVICLUB que hubiesen sido denunciadas conforme lo establecido en alguno de los supuestos contemplados en el Artículo 8 y aquéllas habidas conforme lo descripto en el Artículo 9 del presente Reglamento.

9) TARJETAS PERDIDAS, DAÑADAS, ROBADAS Y/ O HURTADAS

9.1.- El TITULAR deberá denunciar en forma inmediata a YPF S.A. (YPF SERVICLUB) al teléfono 0800 -333-2020 y/o (011) 4329-2020, de lunes a domingos de 8 a 24 horas, cualquier pérdida, deterioro substancial, robo o hurto de su TARJETA YPF SERVICLUB, como así también cualquier alteración que se advierta en el puntaje cargado en su tarjeta, incluyendo - pero no limitándose a - aquellas alteraciones que obedeciesen o pudiesen obedecer a errores de cómputo o fallas en el mecanismo informático del Programa en los términos de los puntos 2.7 y 3.5.

9.2.- Efectuada la denuncia, YPF gestionará el reemplazo de la TARJETA YPF SERVICLUB, asignándole a la nueva tarjeta los puntos que registre el SACP a la fecha en que fuera efectuada la denuncia, con menos la cantidad de 10 (diez) puntos en concepto de gastos administrativos.

9.3.- YPF SERVICLUB no reconocerá las transacciones realizadas con fecha posterior a la denuncia con aquellas TARJETAS YPF SERVICLUB cuyo TITULAR hubiera denunciado su pérdida, deterioro substancial, robo o hurto en los términos del Punto 9.1, salvo en los términos establecidos por el punto 3.2.

9.4.- YPF S.A. no será responsable del uso indebido que se efectúe de una TARJETA YPF SERVICLUB.

9.5.- YPF se reserva el derecho de iniciar las acciones legales que correspondan contra cualquier persona que intente un uso fraudulento de una TARJETA YPF SERVICLUB cuyo extravío, mal funcionamiento, robo o hurto se hubiese denunciado debidamente.

10) TARJETAS ILEGALMENTE OBTENIDAS

Se considerarán tarjetas ilegalmente obtenidas a las que sean obtenidas o adquiridas por cualquier medio o procedimiento no autorizado por este REGLAMENTO. Éstas quedarán fuera de YPF SERVICLUB y no gozarán de los beneficios que el Programa brinda a las TARJETAS YPF SERVICLUB autorizadas.

11) ACTUALIZACIÓN DEL DOMICILIO DEL TITULAR

El TITULAR de la TARJETA YPF SERVICLUB deberá notificar en forma inmediata a YPF (YPF SERVICLUB) al teléfono 0800-333-2020 y/o (011) 4329-2020, de lunes a domingo de 8 a 24 horas, cualquier cambio de domicilio.

12) ATENCION AL TITULAR

El TITULAR podrá comunicarse a YPF S.A. (YPF SERVICLUB) al teléfono 0800-333-2020 y/o (011) 4329-2020 de lunes a domingo de 8 a 24 horas o personalmente en YPF S.A. (YPF SERVICLUB), Esmeralda 255, Ciudad de Buenos Aires, ante cualquier duda, consulta o inconveniente que se le presentare en relación al uso de la TARJETA YPF SERVICLUB.

13) GENERALIDADES

13.1 La adhesión al Programa implica la autorización del TITULAR para la utilización de imágenes, voces, datos personales y domicilio y los de sus familiares, con fines comerciales,

en los medios y formas que YPF SERVICLUB determine, sin derecho a compensación alguna, por el plazo de un (1) año contado a partir de la fecha de solicitud de los regalos, siendo condición esencial para la entrega de dichos regalos que el ganador permita que se realice la publicidad correspondiente.

13.2 La adhesión al Programa implica que El TITULAR autoriza a YPF a utilizar los datos personales y domicilio para que YPF efectúe acciones de marketing y promociones comerciales.

14) VIGENCIA DEL PROGRAMA

YPF se reserva el derecho de concluir el PROGRAMA, notificando tal decisión con 30 (treinta) días de anticipación a la fecha de cierre, por cualquier medio masivo de comunicación.

Travelpass / Multibrand (Shell, Norte, Telecom, Banco Galicia, otros)

Si bien este programa ha sido dado de baja, resulta interesante incluir su reglamento pues constituyo la primer experiencia de programa multimarca en nuestro pais.

Términos y Condiciones de adhesión al Programa (Actualización Vigente a partir del 1.1.04)

El Cliente, de acuerdo con la cantidad de Puntos que haya acumulado en su Cuenta, puede canjear los mismos por alguna de las recompensas ofrecidas en el Programa ("Recompensa/s"). Para adherirse y ser Cliente del Programa, es necesario solicitar la tarjeta del Programa ("Tarjeta/s"). Adicionalmente, Multibrand podrá emprender acciones publicitarias y promocionales con terceras personas ajenas o no al Programa, a fin de acercarle al Cliente diversa información, ofertas y beneficios que pueden resultar de su interés.

Adhesión

1.1. Solamente las personas físicas mayores de dieciocho (18) años, que residan en la República Argentina, pueden adherirse al Programa como Clientes Titulares o Clientes Adicionales. La adhesión al Programa es gratuita y se puede realizar mediante la suscripción y entrega de la solicitud de adhesión, debidamente completada, en los lugares que Multibrand indique o identifique.

En caso que el Cliente se adhiera al Programa por medio de suscripción del formulario de adhesión, telefónicamente o a través del sitio de Internet que informe Multibrand ("Sitio"), la aceptación de los Términos y Condiciones de Adhesión al Programa se materializará mediante el uso que el Cliente realice respecto de su Tarjeta. En el caso de las actualizaciones de los Términos y Condiciones de Adhesión al Programa, la aceptación se materializará mediante el uso que el Cliente realice respecto de su Tarjeta con posterioridad a la entrada en vigencia de las actualizaciones. Los Términos y Condiciones se aplicarán a todas las transacciones bajo el Programa que efectúe un Cliente con posterioridad a la aceptación por Multibrand de la solicitud de adhesión escrita, telefónica o a través del Sitio, la que se exteriorizará a través de la entrega al Cliente de su Tarjeta.

1.2. Cualquier Cliente Titular podrá solicitar Tarjetas adicionales para su uso sobre la Cuenta del Cliente Titular, para cualquier persona física y reúna los requisitos antes expuestos. Las Tarjetas adicionales se proveerán gratuitamente hasta que alcancen el número de dos (2). Multibrand podrá descontar de la Cuenta del Cliente Titular por la re-emisión de Tarjetas y/o por cada excedente respecto de las dos Tarjetas adicionales gratuitas, los Puntos que correspondan e informe oportunamente.

1.3.Multibrand, podrá razonablemente rechazar cualquier solicitud de adhesión o de una Tarjeta adicional.

1.4.El uso o la autorización de uso de una Tarjeta adicional por un Cliente Adicional implica que dicho Cliente Adicional ha prestado el consentimiento respecto de estos Términos y Condiciones de Adhesión. Toda modificación de los Términos y Condiciones de Adhesión estarán a disposición de los Clientes en el Centro de Atención Telefónica del Programa ("CAT") y en el Sitio.

1.5.Los Clientes deberán notificar a la brevedad posible a Multibrand, al teléfono que éste informará a los Clientes, por correo o por medio del Sitio, cualquier cambio de domicilio para su actualización en la base de datos del Programa.

1.6. Se considerarán Tarjetas ilegalmente obtenidas a las que lo sean por cualquier medio o procedimiento no autorizado por estos Términos y Condiciones de Adhesión. Estas quedarán fuera del Programa y no gozarán de los beneficios que el mismo brinda a las Tarjetas autorizadas. Multibrand se reserva el derecho de iniciar las acciones legales que correspondan contra cualquier persona que intente un uso fraudulento de una Tarjeta.

1.7.Multibrand podrá cancelar o finalizar cualquier adhesión sin aviso previo, incluyendo, entre otros, los casos en que el Cliente Titular y/o el Cliente Adicional no cumpliera con los Términos y Condiciones de Adhesión, abusara de cualquier privilegio concedido bajo el Programa, proveyera cualquier información falsa a Multibrand o a cualquier punto de venta adherido de un Participante, pretendiera vender sus Puntos a terceros o acumulara u obtuviere Puntos de manera indebida, contrariando los Términos y Condiciones de Adhesión al Programa.

1.8. El Cliente podrá cancelar su adhesión al Programa o una Tarjeta adicional previa notificación por escrito a Multibrand y adjuntando a la misma las respectivas Tarjetas cortadas en dos.

1.9.Finalizada la adhesión por cualquier causa, los Puntos existentes en la Cuenta perderán todo valor y ésta será cerrada. Además, la información relativa al Cliente existente en la base de datos, podrá ser suprimida por Multibrand, a partir de los nueve (9) meses de producida la finalización mencionada.

1.10. Las Tarjetas no son tarjetas de crédito, ni de compra, ni de débito, son intransferibles, no sirven como medio de pago y son en todo momento propiedad de Multibrand.

1.11.Cualquier impuesto, tasa, derecho, contribución u obligación aplicable como consecuencia de la participación de un Cliente en el Programa estará a cargo del Cliente.

Puntos

2.1. Multibrand determinará periódicamente qué bienes o servicios calificarán para otorgar Puntos y la cantidad de éstos que se acreditarán a la Cuenta del Cliente por su compra de dichos bienes o la contratación de esos servicios y en su caso, qué otros conceptos o motivos generarán el otorgamiento de Puntos a favor de los Clientes. Los Puntos serán acreditados en las Cuentas de los Clientes Titulares por sus compras de bienes y contrataciones de servicios incluidos en el Programa en los puntos de venta adheridos de los Participantes. También podrán acreditarse Puntos por participar en otros programas de incentivo o promocionales que sean informados oportunamente por Multibrand o campañas promocionales de los Participantes.

2.2. Para obtener Puntos, el Cliente deberá presentar su Tarjeta, en el lugar de venta adherido del Participante, antes de materializar la transacción. Si el Cliente realizara su compra telefónicamente, por correo o a través de los Sitios de Internet que se habiliten al efecto, deberá informar antes de efectuar la transacción, el número de su Tarjeta. Multibrand no se responsabiliza por la omisión o error del Cliente en informar al Participante su condición de tal y el hecho de que la compra o uso del servicio se realiza bajo el Programa.

2.3. Las condiciones particulares y la actualización de las mismas, para la obtención de Puntos en cada Participante estarán a disposición del Cliente en el Sitio o en los lugares donde determine e informe oportunamente Multibrand. El hecho de solicitar o aceptar los Puntos ofrecidos por un Participante, implica la aceptación por parte del Cliente de las condiciones de otorgamiento de los mismos.

2.4. Los Puntos serán acreditados en la Cuenta del Cliente solo después de que el Participante notifique a Multibrand los detalles de la respectiva transacción. Multibrand no responderá por cualquier omisión, retardo o error del Participante en notificar a Multibrand una transacción realizada bajo el Programa o los detalles de una transacción.

2.5. Multibrand no acreditará Puntos por compras efectuadas en los puntos de venta adheridos de los Participantes con posterioridad a que éstos hayan dejado de ser Participantes del Programa.

2.6. El Cliente será el único responsable de llevar un registro y el estado de sus Puntos, de acuerdo con las acreditaciones de Puntos en su Cuenta por las compras de bienes y contrataciones de servicios y los débitos de Puntos por canjes de Recompensas, costo de Tarjetas adicionales, costo de entrega de Recompensas o por cualquier otro concepto, que efectúe en el Programa.

Multibrand podrá brindarle información a los Clientes relativa al estado de sus Puntos por medio del Sitio, o por cualquier otro medio que oportunamente disponga e informe. En el supuesto de reclamo de Clientes vinculado a los Puntos o discrepancia con los que registra el Cliente, tendrá plena validez la información que suministre la base de datos de Multibrand. La decisión de Multibrand sobre dichos inconvenientes u observaciones será definitiva y obligatoria para el Cliente.

2.7. Los Puntos y los derechos que los Participantes otorguen a Clientes no podrán venderse, transferirse entre Cuentas o a favor de terceros ajenos al Programa, cederse o de cualquier otra forma negociarse, ni aún en el caso de fallecimiento del Cliente Titular, con las salvedades previstas en los presentes Términos y Condiciones de Adhesión. Los Puntos no tienen valor monetario alguno y no podrán ser canjeados en ningún caso por dinero. Hasta tanto el Cliente alcance la cantidad mínima de Puntos requeridos y ejerza la opción de canje, sólo posee una mera expectativa a recibir la Recompensa. Una vez ejercida la opción, el Cliente adquiere el derecho de propiedad sobre la Recompensa.

Recompensas

3.1. Las Recompensas podrán ser solicitadas por los Clientes Titulares y por los Clientes Adicionales. Cuando una Recompensa fuese solicitada por un Cliente Adicional se presumirá, sin admitirse prueba en contrario, que el Cliente Adicional actúa en nombre y representación del Cliente Titular y con su autorización. Multibrand y los Proveedores de Recompensas ("Proveedores") podrán establecer limitaciones respecto del tipo y/o la cantidad de Recompensas que podrán ser solicitadas por los Clientes Adicionales.

3.2. Los Clientes Titulares y los Clientes Adicionales que hayan acumulado los Puntos suficientes para canjearlos por las Recompensas publicadas u ofrecidas en el Sitio vigentes al momento de realizar el canje, podrán realizar los mismos a través de los mecanismos o modalidades que establezca e informe oportunamente Multibrand.

3.3. Cuando por la naturaleza del canje que efectúe el Cliente, éste reciba la Recompensa en su domicilio, estarán a su cargo los gastos de entrega. El monto de los mismos lo determinará Multibrand e informará oportunamente a los Clientes. Multibrand podrá decidir, a su solo criterio, si los mencionados gastos los paga en efectivo el Cliente o en su caso, le debita de su Cuenta los Puntos que correspondan.

3.4. La cantidad de Puntos establecida en las Recompensas publicadas u ofrecidas correspondientes a la Recompensa solicitada será deducida de la Cuenta del Cliente respectivo.

3.5. Todas las Recompensas están sujetas a disponibilidad, no asumiendo Multibrand ningún tipo de responsabilidad por la no disponibilidad de Recompensas, cualquiera fuera la causa de dicha indisponibilidad. En el caso en que la Recompensa solicitada no pudiere ser obtenida por causas imputables a Multibrand, éste podrá proveer una Recompensa alternativa de valor similar, sin derecho a reclamo alguno por parte del Cliente.

3.6. Las Recompensas están sujetas a todos los términos, condiciones y restricciones establecidas en las ofertas publicadas u ofertas especiales de Recompensas vigentes al momento de la solicitud de las mismas o de su canje, como así también a las estipuladas por los Proveedores, siendo responsabilidad del Cliente cumplir con las mismas.

3.7. La solicitud de una Recompensa implica la autorización del Cliente Titular y del beneficiario de la Recompensa en favor de Multibrand para la utilización de sus imágenes, voces, datos personales y domicilios y los de sus familiares, con fines comerciales, en los medios y formas que Multibrand determine, sin derecho a compensación alguna, por el plazo de un (1) año contado a partir de la fecha de solicitud de la Recompensa.

3.8. Las Recompensas que reciban los Clientes contarán con la garantía del fabricante, de acuerdo a la naturaleza de las mismas y las prácticas habituales del mercado. El Cliente en caso de ser necesario, deberá dirigir su reclamo al fabricante mencionado o al Proveedor, según corresponda.

3.9. Los reclamos por cualquier error en el canje de Recompensa, deterioro o cualquier daño en la misma, deberá efectuarlo el Cliente al momento de recibir la Recompensa o la persona que éste autorizó a ese efecto. Con posterioridad, no podrán efectuarse reclamos al respecto.

Puntos. Caducidad. Utilización de la Tarjeta.

4.1. Multibrand podrá deducir de las Cuentas de los Clientes cualquier Punto acreditado por error y cualquier Punto relacionado con una transacción que fuera cancelada o revertida y cualquier Punto obtenido contrariando estos Términos y Condiciones de Adhesión al Programa.

4.2. Las Cuentas que no tuvieron movimiento por acreditación de Puntos, durante un (1) año contado desde la fecha de la última acreditación mensual, perderán todos los Puntos que tuvieron acreditados y los mismos serán cancelados automáticamente, sin que ello le otorgue derecho de reclamo al Cliente. Con relación a las Cuentas existentes al 1° de enero de 2004, esta cláusula entrará en vigencia y será aplicable a partir del 31 de marzo de 2004.

4.3. Mediante la utilización de la Tarjeta los Clientes podrán donar Puntos a entidades benéficas y de caridad que designe Multibrand, obtener descuentos en sus compras y consumiciones, canjear y/ transferir sus Puntos con otros programas promocionales que aquél determine y cualquier otro beneficio que establezca e informe oportunamente Multibrand.

Promociones y Sorteos

5.1. En forma directa o a través de terceros Multibrand, con la frecuencia que establezca a su exclusivo criterio, podrá realizar promociones y sorteos de Puntos, dinero, bienes y/o servicios, de conformidad con las Bases que se determinen en cada oportunidad.

5.2. En las mismas no podrán participar empleados y contratados directos de Multibrand, así como tampoco sus familiares parientes por consanguinidad o afinidad en primer grado.

Condiciones Generales

6.1. En cualquier momento, Multibrand podrá efectuar cambios a estos Términos y Condiciones de Adhesión, a la denominación del Programa y a su logo, a las Recompensas publicadas, a los Puntos necesarios para obtener cada una de las Recompensas y a la cantidad y calidad de los Participantes, aun cuando dichas modificaciones tuvieran como consecuencia alterar para el Cliente la cantidad de Puntos a recibir por cada transacción, el tiempo necesario para obtener las Recompensas o el plazo de expiración de los Puntos existentes o futuros en las Cuentas de los Clientes. Las modificaciones mencionadas precedentemente, podrán ser informadas a los Clientes por cualquier medio masivo de comunicación, a través del Sitio o de cualquier otro que implique su difusión pública, a elección de Multibrand.

6.2. Multibrand podrá efectuar cambios en cualquier momento de los bienes y servicios incluidos en el Programa y de la cantidad de Puntos que se acrediten por la compra de dichos bienes y servicios.

6.3. La información concerniente a los Clientes, incluyendo la información contenida en la solicitud de adhesión y la referida a las transacciones que resulten en la acreditación y/o débito de Puntos ("Información") será almacenada y custodiada por Multibrand. La Información estará a disposición de Multibrand y de los Participantes para su utilización dentro del Programa y en tanto resulte necesario, estará a disposición de los Proveedores autorizados de Multibrand y con fines publicitarios y promocionales, tal como se indica en el tercer párrafo del encabezamiento de estos Términos y Condiciones de Adhesión al Programa.

6.4. El Cliente expresamente acepta y acuerda:

(a) Proveer la información en la solicitud de adhesión al Programa y autorizar a Multibrand al acceso y tratamiento de la información allí contenida;

(b) Que cada Participante revele a Multibrand y/o a sus agentes o dependientes la información referida a las transacciones que realicen los Clientes a los fines anteriormente indicados.

(c) Que Multibrand trate y/o ceda o revele cualquier información o dato contenido en la base de datos, a sus agentes y/o a los Participantes y/o a los Proveedores para los fines anteriormente indicados.

(d) Que Multibrand trate y/o ceda cualquier información a terceras personas ajenas o no al Programa, a fin de acercarle al Cliente diversa información, ofertas y beneficios que pueden resultar de su interés.

(e) Que frente a un reclamo de un Cliente, Multibrand utilice la información obrante en su base de datos.

(f) Que Multibrand o terceros debidamente autorizados al efecto, deje constancia del contenido de las comunicaciones en el Sistema de Atención al Cliente y en el Sitio, a fin de brindarle a éste un mejor servicio.

6.5. Multibrand podrá terminar o suspender el Programa en cualquier momento, notificando dicha decisión con un mínimo de treinta (30) días de anticipación a la fecha de terminación o en su caso de suspensión, por cualquier medio masivo de comunicación. En el primero de los casos mencionados precedentemente, durante dicho plazo el Cliente tendrá derecho a canjear Puntos por Recompensas según las ofertas vigentes al momento de dicha comunicación. Asimismo, los Participantes dejarán de otorgar Puntos a los Clientes dos (2) meses antes del plazo antes señalado. Con la terminación del Programa caducarán en forma automática los Puntos, toda obligación asumida por Multibrand bajo estos Términos y Condiciones y toda responsabilidad de Multibrand para con sus Clientes.

6.6. Los Participantes no tienen la autoridad, expresa o implícita, para formular ninguna declaración, manifestación ni ofrecer garantías en nombre de Multibrand o del Programa y ni Multibrand ni el Programa asumen ninguna responsabilidad en relación a tales declaraciones, manifestaciones o garantías.

6.7. Cualquier comunicación cursada por Multibrand a un Cliente se considerará notificada si fue remitida al domicilio del mismo obrante en los registros de Clientes de la base de datos del Programa.

6.8. El Cliente, al adherirse al Programa, brinda su conformidad y autoriza a Multibrand a enviarle y transmitirle todo tipo de comunicaciones, avisos y mensajes que guarden relación con el Programa y con los fines publicitarios y promocionales mencionados en las cláusulas 6.3. y 6.4., a los domicilios mencionados precedentemente, como así también a las direcciones de e-mail y teléfonos, que figuren en los registros de Clientes. El Cliente podrá revocar dicha autorización manifestando por escrito su expreso deseo de no recibir aquellas comunicaciones.

6.9. El Programa será válido únicamente en los puntos de venta adheridos de los Participantes. El Programa podrá ser extendido a otros países.

6.10. Multibrand tiene su domicilio comercial en 25 de Mayo 432, piso 10°, Capital Federal.

6.11. Cualquier exclusión o limitación de responsabilidad contenida en el presente en favor de Multibrand se extiende a cada uno de sus socios y sus personas jurídicas vinculadas. El término "persona jurídica vinculada" tiene el significado dado por la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales.

6.12. En ningún caso Multibrand será responsable, por la utilización indebida que pudieran hacer terceros de las Tarjetas, ni por los daños y perjuicios que tal circunstancia pudiera ocasionar. En este sentido no responderá en caso de robo, hurto, pérdida o extravío de la Tarjeta, ni por las Recompensas obtenidas por extraños empleando impropriamente las Tarjetas, ni por los Puntos que sean deducidos de las Cuentas de los Clientes en tales circunstancias, o en cualquier otra que contraríe la voluntad de los mismos.

6.13. El robo, hurto, extracción, pérdida o deterioro sustancial de la Tarjeta deberá ser denunciado, por escrito, de manera inmediata por el Cliente al CAT o en el lugar donde informe oportunamente Multibrand. La responsabilidad de Multibrand se limitará a la reposición de la Tarjeta robada, hurtada, perdida o deteriorada dentro de los cuarenta y cinco (45) días de efectuada la denuncia. Multibrand no se responsabiliza por demoras por causas no imputables a Multibrand en el reemplazo de una Tarjeta o por el uso fraudulento de la misma.

6.14. La eventual nulidad de alguna de las cláusulas de los Términos y Condiciones de Adhesión no importará la nulidad de las restantes cláusulas.

6.15. El Cliente y Multibrand, acuerdan someter cualquier disputa o divergencia derivada de los presentes Términos y Condiciones de Adhesión al Programa a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Ordinarios en lo Comercial de la Capital Federal, renunciando expresamente a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiese corresponder.

Club Molinos / Molinos

El siguiente es un reglamento correspondiente a un programa destinado a incentivar canales de venta, en este caso comercios minoristas.

Términos y Condiciones | MÓDULO COMERCIANTES MINORISTAS

1. EI PROGRAMA CLUB MOLINOS MÓDULO COMERCIANTES MINORISTAS (en adelante PCM MCM) PARA COMERCIANTES MINORISTAS (en adelante CM), es un programa promocional para CM, organizado por Molinos Río de la Plata S.A. (en adelante MRP), que tiene por objeto crear un grupo de afinidad de CM y brindarles información comercial, promocional, de producto, de merchandising, de ventas, de marketing a los CM en forma gratuita a fin de colaborar con ellos en el desempeño de sus tareas y actividades comerciales habituales y a fin de mantenerlos informados en forma permanente y actualizada acerca de las marcas que MRP comercializa y de las acciones comerciales que efectúa. Asimismo, a criterio exclusivo de MRP, en el futuro se podrá implementar dentro del PCM MCM un sistema de acumulación de puntos para aquellos CM que acrediten haber cumplido con determinados objetivos comerciales que establecerá y comunicará oportunamente MRP.

2. INSCRIPCION Y PARTICIPACIÓN:

2.1. Pueden participar del PCM MCM personas mayores de 21 años, titulares de comercios minoristas registrados y debidamente habilitados de la República Argentina. Los CM interesados en participar, deberán ser titulares de Autoservicios, entendidos como comercios que cuenten con una (1) a diez (10) cajas de cobro a clientes y/o Almacenes, entendidos como negocios donde el cliente no accede directamente a la mercadería, sino que es atendido por una persona ubicada detrás de un mostrador. Dichos comercios minoristas deben estar debidamente habilitados dentro de la República Argentina, quedando excluidos del presente PCM MCM, los CM titulares de comercios radicados en las provincias de Córdoba y Mendoza.

2.2. Es requisito indispensable para participar del PCM MCM que los CM se inscriban en forma gratuita enviando la Solicitud de Adhesión que MRP ponga a disposición de los mismos a través de cualquiera de estos medios (en adelante, la "Solicitud"):

2.2.1. Completar la Solicitud entregada por el Vendedor de su Distribuidor habitual quien se encargará de gestionar su aceptación como miembro del PCM MCM;

2.2.2. Completar la Solicitud que gratuitamente será repartida en los comercios mayoristas y depositarla completa y firmada en la urna disponible a tales efectos en dichos comercios mayoristas;

2.2.3. Completar la Solicitud a través del ingreso en la página web www.clubmolinos.com (en adelante, el "Web Site");

2.2.4. Completar la Solicitud, con la ayuda de un operador, llamando al número telefónico 0810-333-1212 habilitado dentro del marco de la promoción "Simuladores" (la "Promoción"), hasta la fecha de finalización de dicha Promoción. Consultar bases y condiciones de la Promoción ingresando en www.clubmolinos.com).

2.3. En los supuestos descritos en el punto 2.2.1. y 2.2.2. los CM interesados deberán suscribir junto con la Solicitud, el Reglamento del PCM MCM debiendo entregar una de las copias al Vendedor de su Distribuidor o depositarlas en las urnas ubicadas en los comercios mayoristas.

2.4. En los supuestos descritos en el punto 2.2.3. y 2.2.4., luego de ingresar la Solicitud se les remitirá a los CM interesados el Reglamento del PCM MCM (de acuerdo a lo que se expone en el punto siguiente) que deberán suscribir y depositar, en forma gratuita, en cualquier buzón de Correo Argentino. El Reglamento debidamente suscripto llegará a MRP por medio de Respuesta Postal Paga por el destinatario. Sin perjuicio de la documentación que se remita de acuerdo a lo consignado en los puntos 2.5.2, 2.5.3 y 2.5.4. siguientes, hasta tanto el Reglamento firmado no sea debidamente recepcionado por MRP, el interesado no será considerado miembro pleno del PCM MCM y MRP se reserva el derecho de no hacer efectivos los beneficios y/o cobro de premios por parte del interesado.

2.5. Los CM que hayan completado las Solicitudes recibirán una correspondencia de bienvenida al PCM MCM que contendrá:

2.5.1. El Reglamento del PCM MCM (sólo para quienes completen la Solicitud en los supuestos 2.2.3 y 2.2.4.) que deberán devolver debidamente firmado a MRP, tal como se expuesto en el punto 2.4.

2.5.2. USUARIO y CONTRASEÑA de acceso privado al sistema on-line de reporte y canjes www.clubmolinos.com (en adelante el "Web Site"),

2.5.3. Todo el material comunicacional o promocional que MRP considere necesario enviar.

2.5.4. Su tarjeta PCM MCM que lo acreditará como miembro.

3. BENEFICIOS

3.1. Los CM miembros del PCM MCM por su condición de tales podrán gozar de todos los beneficios que MRP gestione con empresas de productos y/o servicios y que comunique oportunamente a través del Web Site.

3.2. Los CM adheridos al PCM MCM podrán consultar la lista de beneficios vigente ingresando en el Web Site con su USUARIO y CONTRASEÑA privados, desde el momento que los mismos estén disponibles para los CM miembros.

3.3. Asimismo, los CM adheridos al PCM MCM podrán acceder a toda la información actualizada que MRP comunique a través del Web Site relacionada con nuevos productos, promociones, y/o descuentos.

4. VIGENCIA

4.1. El PCM MCM tiene una vigencia inicial desde el día 20/03/2006 hasta el 31/12/2006 para utilizar los beneficios comunicados, participar de las promociones vigentes y tener acceso a toda otra información que se encuentre volcada en el Web Site.

4.2 MRP se reserva el derecho exclusivo a cancelar o suspender total o parcialmente el PCM MCM, así como introducir modificaciones y cambios en el presente Reglamento, los que podrán consistir a título meramente ejemplificativo en modificaciones en el plazo de validez del PCM MCM, en las promociones comunicadas, beneficios y/o descuentos informados. En todos los casos MRP comunicará por medio del Web Site y/o de material impreso de distribución gratuita cualquiera de las circunstancias anteriormente descriptas en este punto.

4.3. En caso de que MRP decida terminar el PCM MCM deberá comunicar tal circunstancia con una antelación no inferior a treinta (30) días corridos a la fecha de terminación, mediante aviso realizado por cualquier medio masivo de comunicación, sin que ello dé lugar a derecho a reclamo o indemnización alguna a los CM adheridos por ningún concepto.

5. CONDICIONES GENERALES

5.1. La tarjeta PCM MCM es personal e intransferible y sólo puede ser utilizada por la persona a cuyo nombre esté extendida la misma.

5.2. Serán de propiedad exclusiva de MRP todas las Solicitudes remitidas.

5.3. Al adherirse al PCM MCM, el CM acepta y acuerda expresamente el acceso y tratamiento de la información por parte de MRP en los términos de la ley 25.326, y demás normativas aplicables.

5.4. La participación del PCM MCM es totalmente gratuita y no implica obligación de compra alguna.

5.5. Los CM adheridos contarán con un centro de atención telefónica cuyo número es el 0800-333-6233 a través del cual podrán evacuar cualquier tipo de consulta acerca del PCM MCM,

solicitar soporte para el uso del sistema on line y/o ratificar su USUARIO y CONTRASEÑA, que funcionará los días hábiles de 10:00 a 13:00 hs. y de 14:00 a 18:00 hs.

5.6. La participación en el PCM MCM implica la aceptación íntegra por parte de los CM del presente Reglamento.

5.7. MRP no será responsable por insatisfacción, daños o pérdidas ocasionada a los CM y/o a terceros por cualquiera de los regalos recibidos por la participación en promociones, premios varios, beneficios utilizados por los CM, en sus personas y/o en sus bienes y/o en los de las personas a las que ellos cedan la utilización de beneficios, debido a o en relación a su utilización. La utilización de los beneficios informados oportunamente por MRP, se atenderá a las reglamentaciones propias de cada empresa que suministre los mismos.

5.8. Cualquier tributo, derecho u obligación aplicable como consecuencia de la participación de un CM en el PCM MCM estará a cargo del CM.

5.9. No podrán participar en el PCM MCM el personal de MRP, como así tampoco sus familiares directos ni los de sus agencias de comunicación y/o trade marketing contratadas al efecto.

5.10. Los CM que participen en el PCM MCM, autorizan a MRP a difundir sus imágenes, voces y nombres cediendo cualquier derecho legal y renunciando a cualquier reclamo por el uso de las mismas, en el momento que MRP lo crea conveniente por razones operativas en los medios y en las formas que considere pertinente a los fines promocionales y publicitarios y sin derecho a compensación alguna durante toda la vigencia del PCM MCM y hasta un (1) año posterior a la fecha de finalización de dicho PCM MCM.

5.11. Los CM adheridos al PCM MCM que hayan completado, firmado debidamente y enviado la Solicitud y el Reglamento a MRP, podrán en cualquier momento de vigencia de dicho PCM MCM, consultar gratuitamente sus datos y/o actualizarlos y/o rectificarlos y/o suprimirlos gratuitamente a través del Web Site o llamando al 0800-333-6233.

6. CONTROVERSIAS

Cualquier situación y/o controversia relacionada con la interpretación y aplicación del presente Reglamento será dirimida por MRP, única y exclusivamente, y su decisión será inapelable. De ser necesario se someterán a la competencia de los Tribunales Ordinarios Comerciales de la Capital Federal, renunciando a cualquier otro fuero o jurisdicción.