

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

Juan Alejandro de Marval¹

Resumen

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 variadas industrias.

Estos programas involucran fuertes inversiones: en premios, comunicación, tecnología y rrhh, resultando imprescindible realizar un estudio previo que establezca un diagnóstico basal, 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 anclar el planeamiento estratégico de un programa de fidelización de estas características para banca minorista. Asimismo propone enmarcar estas herramientas dentro del paradigma del condicionamiento operante. Por último, se incluye un modelo para monitorear la performance de un programa contemplando tanto variables duras de rentabilidad como valores intangibles.

Palabras clave: marketing relacional, fidelización, retención, millaje, banca, tarjeta de crédito.

Abstract

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

¹ Licenciado en Psicología (UBA) y Magíster en Investigación de Mercado, Medios y Opinión (UCES). Director de cuentas en Loyalty Marketing Group. ademarval@hotmail.com.

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, diagnose company's loyalty initial performance 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.

Keywords: relationship marketing, loyalty, retention, mileage, bank.

Resumo

Lealdade programas de geração de renda através do alargamento do tempo da ligação com o cliente e aprofundar a relação comercial, personalizando propostas.

Os sistemas de acumulação de pontos são os mais frequentemente utilizados ferramenta para conquistar a lealdade da banca a retalho, comércio e transporte aéreo, entre várias outras indústrias.

Estes programas envolvem investimentos substanciais em recompensas, comunicação, tecnologia e recursos humanos é essencial para realizar um estudo preliminar para estabelecer um diagnóstico inicial, disse que a incerteza e para otimizar a afectação de recursos.

Este trabalho desenvolve um modelo de pesquisa de mercado para gerar informações relevantes e suficientes para ancorar o planeamento estratégico de um programa de fidelidade à sua espécie, para a banca comercial. Propôs também para enquadrar essas ferramentas dentro do paradigma do condicionamento operante. Por último, inclui um modelo para monitorar o desempenho de um programa que abrange as duas variáveis retornar valores de pedra dura.

Palavras-chave: relacionamento, fidelização, retenção, quilometragem, bancário, cartão de crédito.

Introducción

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. Asimismo la investigación de mercados permite establecer un diagnóstico basal del estado de la fidelización en la empresa de modo de permitir el posterior monitoreo de performance alcanzado y corregir eventuales desvíos.

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 eventual 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 inclinan 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 toma como foco en el desarrollo de sus objetivos. Hoy en día cuesta concebir en nuestro mercado 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 diagnosticar el estado de

situación y 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 hemos recurrido 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, resultó 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 permitió -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 recurrió 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.

Objetivos

El trabajo se articuló en torno de 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, incluyendo el diagnóstico inicial del tipo y grado de fidelidad de la cartera.

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, opiniones y performance en fidelidad de la categoría y 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.

Metodología

Con respecto a la metodología involucrada en el trabajo, se formalizaron 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 2ª 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 orienta a la realización de investigaciones cuya U. de Análisis sean los clientes de banca minorista.

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

Variables: Se seleccionaron y definieron durante el proceso de elaboración del estudio conforme a la metodología de trabajo utilizada para la creación del modelo de investigación.

Técnicas e instrumentos: Relevamiento bibliográfico, análisis hipotético-deductivo

Resultados alcanzados: Diseño de un Modelo de Investigación de mercados cuya aplicación permite 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.

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 EE.UU. 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 de la empresa 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.

Breve perspectiva histórica

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. Las economías de escala tanto en la producción como en la comercialización de bienes y servicios generaron y profundizaron la distancia entre el productor y el consumidor. El fenómeno de masificación tuvo su efecto sobre las relaciones entre ambas partes, decantando en el anonimato y el desconocimiento de las preferencias y gustos individuales de la demanda. Los sistemas de información y las técnicas de procesamiento permitieron desandar el camino. El marketing de relaciones focaliza sus esfuerzos en este sentido. Los programas de fidelización mediante sistemas de acumulación de puntos incorporan un estímulo genérico, flexible y económico para accionar comercialmente sobre los clientes. Facilitan tanto la obtención de la información sobre el cliente y sus preferencias, como el direccionamiento de su conducta conforme a los objetivos de la organización. En suma, permiten recrear el vínculo y relacionamiento personalizado con los clientes como parte de una estrategia competitiva de diferenciación.

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:

- a. Ganancia básica;
- b. 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;
- c. 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;
- d. Ganancia por referidos: los clientes leales suelen acercar nuevos clientes. Incluso se los suele denominar “apóstoles” cuando pregonan los beneficios de nuestras propuestas;
- e. *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.

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. Huete². 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 el trabajo de tesis se refirió 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”.

Fidelización

¿Qué se entiende por fidelidad?. Según C.M. Huete³: “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.

² C.M. Huete, op. cit.

³ C.M. Huete, op. cit., pág. 41.

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 operacionaliza⁴ de forma diferente, generando diversos métodos para medirla, y dando lugar a distintos indicadores para su monitoreo. Más adelante se expone 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 este 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. Otro indicador fundamental es el churn, o tasa de abandono, a partir del cual se estima la vida media de la cartera de clientes. 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 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 solo responde al precio como único estímulo. Por último se encuentra el cuadrante de los clientes leales, a quienes incluso se denomina Apóstoles, cuando

⁴ 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.

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.

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, 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. Lehu⁵.

Programas de fidelización

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 concentró solo 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.

⁵ Lehu, Jean Marc. Op Cit.

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 solo 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: nos referimos a la comercialización de informes de consumo al estilo de las auditorías Nielsen, que no debe ser confundida 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 propia experiencia me 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

Travelpass. 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.

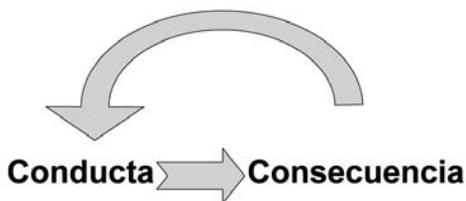
Canales: Dentro de los objetivos de los programas de canales, se encuentran reforzar y mejorar las relaciones con los canales, atraer y retener los mejores socios de distribución, abrir nuevos canales o mejorar los existentes minimizando conflictos, aumentar las ventas y la rentabilidad, influenciar 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.

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

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 formula 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, solo sería 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. En efecto, el marketing relacional hace 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. Como puede apreciarse, el paradigma skinneriano resulta útil y pertinente para pensar los sistemas de acumulación.

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 tiene su 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.

2. **Implementación:** La implementación también debe ser exhaustivamente planificada. Tareas, tiempos, plazos y responsables deben detallarse y comunicarse. 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.

⁶ Ascher, Mario, *Cómo conseguir clientes y fidelizarlos*, Buenos Aires, De los 4 Vientos, 2ª ed., 2007.

4. Desarrollo:

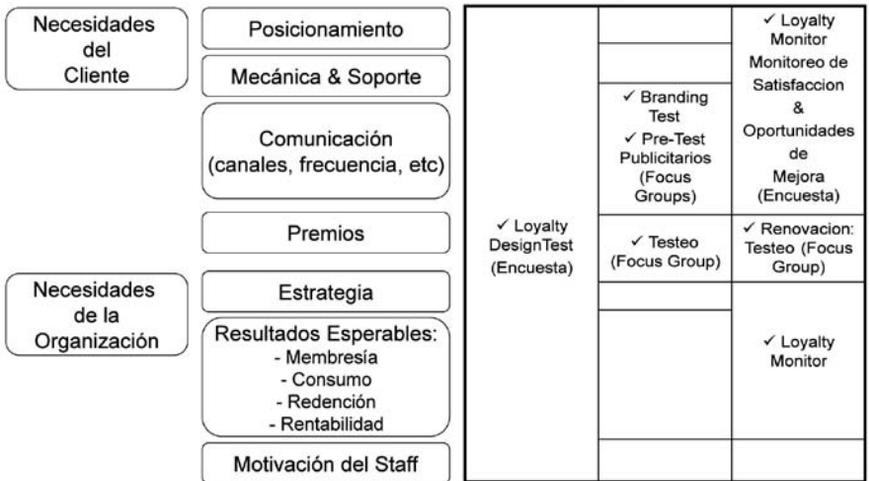
- a. **Crecimiento:** Tras el lanzamiento se ejecutarán todas las tareas planeadas, y se medirá la performance de modo de corregir eventuales desvíos. En esta etapa los esfuerzos se concentrarán en la adhesión de clientes al programa y la formación de una base de datos completa.
- b. **Madurez:** Un 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. 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. 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.

El siguiente cuadro resume 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



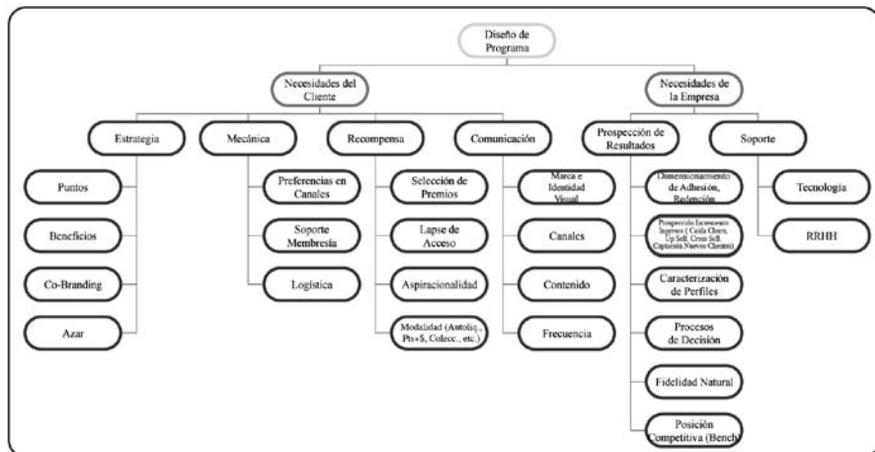
Durante el Diseño de un Programa se deberá adoptar diversas definiciones. El conjunto de ellas conforman el Plano Estratégico de un programa. El mismo podrá ser organizado en base al siguiente detalle:

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

Cada uno de los componentes 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.

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. Por ello la investigación de mercados colaborará en relevar información necesaria para la conformación del business plan del programa. Podrá hallarse un desarrollo sobre este punto en el cuerpo de la tesis.

En la tesis se desarrolla también el modelo aplicado al diseño de un programa de acumulación para BANCO X, una ficción que permite tangibilizar la propuesta. La tesis incluye la redacción de tres cuestionarios que operacionalizan las variables en preguntas. Los cuestionarios se destinan 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.

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:

- o *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.

- o *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.

- o *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.

- o *Premios al 3^{er} 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. El foco está puesto en generar hábito de consumo.

- o *Estrategias de Puntos + \$*: Suelen realizarse en colaboración con empresas proveedoras.

- o *Promociones en Canjes*: Productos de catálogo con descuentos de puntos para el canje en períodos determinados.

- o *Sorteo de Puntos*: por la compra de productos "participantes". Se puede aumentar las chances redimiendo puntos (beneficio: licuación del banking de puntos).

- o *Beneficios de Pertenencia*: descuentos, reconocimientos, regalos propios y de terceras empresas asociadas.

Conclusiones

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

Se han sintetizado 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 del 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, RR.HH., 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.

Bibliografía

Aaker, David A., *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*, Madrid, Díaz de Santos, 1991-1994.

Alet Vilaginés, Josep, *Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing relacional*, Barcelona, Gestión 2000, 1996.

Aaker, David A., *Construir marcas poderosas*, Madrid, Ediciones Gestión 2000, 1996.

Ascher, M., *Marketing y ventas, Cómo conseguirlos, retenerlos y crecer*, Buenos Aires, De los Cuatro Vientos, 2ª Edición, 2007.

Pindyck, Robert; Rubinfeld, Daniel y Beker, Víctor, *Microeconomía*, Buenos Aires, Pearson Education, 2007.

Bernasconi, Raúl, “Plan para fidelizar clientes”, *Manual para el desarrollo empresarial*, Clarín-Mercado, N° 15, pp.12-16.

Christopher, Martin; Payne, Adrian y Ballantyne, David, *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Madrid, Díaz de Santos, 1991-1994.

Craighead, W. Edgard; Kazdin, Alan y Mahoney, Michael, *Modificación de la conducta: principios, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Omega, 1981.

D’Astous, Alain; Sanabria Tirado, Raúl y Pierre Sigue, Simón: *Investigación de Mercados*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2003.

Daemonquest Customer Intelligence, “Clubes y Tarjetas de Fidelización” [.pdf en línea]. *The Marketing Intelligence Review*. Septiembre de 2005, N° 5. www.daemonquest.com [consulta: 30 de septiembre de 2005].

Dubois, Bernard y Rovira Celma, Alex, *Comportamiento del consumidor*, Madrid, Prentice-Hall, 2ª Edición, 1998.

Eco, Humberto, *Cómo se hace una tesis*, Barcelona, Gedisa, 2005.

Estrada, J., *Finanzas en pocas palabras*, Madrid, Prentice Hall-Pearson Education, 2005.

Faivre, Jean Philippe, *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients*, París, AFNOR, 3ª Edición, 2002.

Fernandez, A. y Loiacono, D., *Precio y valor*, Buenos Aires, Ugerman Editor, 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”, Madrid, Gestión 2000, 1997.

Franco, Jean-Michel, “El Data Warehouse. El Data Mining”, Madrid, Gestión 2000, 1997.

Gale, Bradley T., *Descubra el valor de su cliente*, México DF, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Hayes, Bob, *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Barcelona, Gestión 2000, 1995.

Heiman, Stephen; Miller, Robert y Tujela, Tad, *Manejo efectivo de clientes clave*, Madrid, Grijalbo, 1998.

Horovitz, Jacques y Panak, Michel Jurgens, *La satisfacción total del cliente*, México DF, McGraw-Hill, 1993.

Huete, Luis María, *Servicios & Beneficios*, Madrid, Ediciones Deusto, 1997.

Hughes, A., *Strategic Database Marketing*, New York, McGraw-Hill, 1994.

Humby, C.; Hunt, T. y Philips, T., *Scoring Points*, Londres, Kogan Page Limited, 2nd Edition, 2007.

Jimenez, Alvaro, *El análisis experimental de la conducta*, México DF, Trillas, 1976.

Katona, G., *Psicología de la Economía*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 1981.

Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, México DF, Prentice Hall, 8ª Edición, 1996.

- Lehu, Jean Marc, *Stratégie de Fidélisation*, París, Editions d'Organisation, 2003.
- León, José Luis y Olabarría, Elena, *Conducta del Consumidor y Marketing*, Buenos Aires, Ediciones Deusto S.A., 1993.
- Levi, Maurice, *La economía descifrada*, Buenos Aires, El Ateneo, 1982.
- Martínez-Ribes, Josep María; de Borja Solé, Luis y Carvajal, Patricia, *Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal*, Buenos Aires, Gestión 2000, 1999.
- Meyer-Waarden, Lars, *La Fidélisation client*, París, Vuibert, 2004.
- Morgat, Pierre, *Fidélisez vos clients*, París, Editions d'Organisation, 2004.
- Mustaca, Alba E. y Pellegrini, Santiago, *Problemas y Desafíos de la Psicología del Aprendizaje*, Buenos Aires, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Facultad de Psicología de la UBA.
- Navarro, Rafael; Arévalo, María 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, 1994, 65-84.
- Ortega Martínez, Enrique, *Manual de Investigación Comercial*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1998.
- Peppers, Don y Rogers, Martha, *Uno por uno. El marketing del siglo XXI*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1996.
- Pope, Jeffrey, *Investigación de Mercados*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1984.
- Rapp, Stan y Collins, Tom, *Maximarketing. Las nuevas estrategias de publicidad, promoción y marketing*, Madrid, McGraw-Hill, 1993.
- Rapp, Stan y Collins, Tom, *El nuevo rumbo del marketing. Un gran giro en la concepción del mercado*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.
- Reber, Arthur S., *Penguin Dictionary of Psychology*, Londres, Penguin Books, 1995.
- Reicheld, Frederick, *El efecto de la lealtad. La fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas*, Bogotá, Norma, 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, N° 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*, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

Skinner, B. F., *Science and Human Behaviour*, Free Press, 1965.

Szwarc, Paul, *Researching Customer Satisfaction & Loyalty*, Londres, MRS, Kogan Page, 1st. edition, 2005.

Artículo recibido: 15/07/09

Aceptado para su publicación: 03/09/09