



La importancia de seguir
de cerca el *customer*
engagement durante la
pandemia de COVID-19



Sobre el seguimiento del *engagement*

¿En qué consiste?

Es una técnica analítica para medir todo el espectro de las relaciones con los clientes, incluida la recencia y la frecuencia.

Para determinar tu posición en la escala de preferencias del cliente debes preguntarte: ¿son tus productos de pago los preferidos (*top-of-wallet*)? ¿Se utilizan para categorías de gasto o canales específicos? ¿Son solamente un *backup*?

¿Qué hace?



Te da una perspectiva sobre las necesidades cambiantes del consumidor



Te permite predecir comportamientos futuros



Te permite agregar valor satisfaciendo las necesidades y facilitando comportamientos



Es una forma de defender y ampliar las relaciones más valiosas con tus clientes

En cualquier momento, y en cualquier contexto económico, suele ser útil para los emisores de tarjetas de pago hacer un seguimiento y optimizar el *customer engagement*. Y en un contexto inusual como el de hoy, es aún más importante. Si los emisores pueden interpretar las nuevas necesidades y predecir comportamientos futuros, podrán agregar valor a la experiencia de sus clientes, a la vez que protegen sus relaciones más importantes.

Mientras el mundo entero responde a las repercusiones de la pandemia de COVID-19, es importante que las empresas entiendan el comportamiento de sus clientes y cómo sus necesidades pueden cambiar después de la crisis.

Esta puede ser una tarea difícil para muchas empresas de distintos sectores. Un minorista, por ejemplo, solo puede tener acceso a datos agregados, lo que "opaca" el comportamiento individual del cliente. De forma similar, un fabricante puede estar a uno o dos pasos de distancia de su cliente final. Los datos limitados y las hipótesis no probadas pueden hacer necesario elaborar ciertas conjeturas sobre las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

Ahora bien, en el negocio de las tarjetas de crédito, la historia es diferente. Los proveedores de tecnología de pagos y los emisores de tarjetas están en una posición privilegiada. Cuentan con datos de transacción que les dan "acceso directo" a dónde, cómo y cuándo los consumidores gastan su dinero. Los hábitos individuales de consumo o los cambios en cada situación individual del consumidor pueden revelarse en estos datos; y mediante el seguimiento del *customer engagement* es posible medir el nivel de solidez de las relaciones con los clientes.

Sin embargo, el desafío consiste en saber "leer" las cifras, identificar los patrones, extraer la idea, y llegar a conclusiones relevantes.

La importancia del seguimiento del *engagement* durante la pandemia de COVID-19

Con el mundo entero sacudido por la crisis de COVID-19, millones de consumidores están enfrentando posibles cambios en su situación financiera y ven un futuro incierto. Seguir de cerca el *engagement* se vuelve aún más fundamental.

Por ejemplo, apenas comenzaban los primeros confinamientos, una gran parte del gasto migró de inmediato del canal presencial al canal digital. Incluso la gente que mostraba resistencia a las compras digitales no tuvo otra opción que amigarse con el *eCommerce*. En el mes de mayo, el servicio de noticias de la industria de pagos PYMNTS.com informó que, en un período de tan solo ocho semanas, se observó "seis veces más consumidores trabajando desde casa, cuatro veces más consumidores comprando comestibles *online* en vez de ir a la tienda, cuatro veces más consumidores pidiendo comida para llevar por medio de un agregador o a su restaurante favorito, y tres veces más consumidores comprando *online* otros productos no comestibles."

Esto trajo una nueva dinámica competitiva al mercado. Si un emisor ofrece productos Visa que fueron preparados específicamente para el canal digital, el proceso de transición debería ser fluido. Aun así, los clientes que incursionan por primera vez en el entorno digital probablemente necesiten algunos mensajes educacionales que les transmitan confianza.

Sin embargo, si lo digital no ha estado nunca en la lista de prioridades del emisor, el riesgo de deserción es alto —el cliente optará por otra tarjeta que haya tenido bastante promoción en materia de consumo *online*, o por alguna que esté bien preparada para las transacciones por *eCommerce*—. De manera similar, si el emisor logró que su tarjeta sea la elegida por el consumidor para las compras presenciales, pero no para las compras *online*, puede que la relación esté en riesgo.

Otro tema a tener en cuenta es si la situación financiera del tarjetahabiente ha cambiado —algo probable a la luz de los efectos económicos adversos que va dejando esta crisis en millones de personas—. Por ende, y como era de esperarse, las necesidades y las prioridades también van cambiando.

Es posible que los tarjetahabientes que se sentían muy motivados por los programas de recompensas hoy estén más preocupados por el valor de la experiencia. Por ejemplo, una exención de cargos o comisiones en el momento oportuno podría alentar al consumidor a reemplazar la tarjeta que ocupaba la posición *top-of-wallet* por la que le está ofreciendo el beneficio. De manera similar, si se les recuerda que las transacciones están protegidas por la política de "responsabilidad cero", es probable que prefieran la tarjeta que la ofrece. Hacer un seguimiento del *customer engagement* puede ayudar a los emisores a reconocer y responder de inmediato a los cambios de actitud y comportamiento.

La necesidad de seguir de cerca el *engagement* mientras la pandemia retrocede

Podría decirse que el momento ideal para agudizar el enfoque es cuando la crisis empieza a retroceder.

Con las primeras señales de la vuelta a la normalidad, los patrones de gasto se volverán menos erráticos. Aun así, es posible que el impacto de la crisis en el comportamiento de consumo se quede por un tiempo. Además, muchos clientes deberán adaptarse a nuevas circunstancias financieras, y los emisores más exitosos serán aquellos que mejor logren satisfacer las necesidades de sus clientes después de la crisis.

Para entender cuáles pueden ser estas necesidades, hacer un análisis de los niveles y canales históricos de gasto no ofrecería un panorama muy real. En cambio, será necesario un conjunto mucho más amplio de otros factores (recencia, frecuencia, consistencia y diversidad) y comparaciones a nivel de pares. Con el uso de nuevas técnicas de *machine learning* se podrían captar los cambios de comportamiento con rapidez.

Este enfoque puede identificar con precisión los clientes que están completamente comprometidos con un solo emisor, los que dividen sus gastos entre algunas tarjetas principales de unos pocos emisores preferidos y los que no tienen preferencia por ningún producto o emisor.

Hacer un seguimiento del *engagement* puede detectar señales de alerta temprana. Si, por ejemplo, un cliente que parecía estar comprometido con la marca corre el riesgo de desertar o cambiar de tarjeta de preferencia, el comportamiento generalmente se manifestará durante varios ciclos de facturación. Si el emisor puede anticiparse a esto, podrá intervenir —aun si faltasen entre tres y cinco meses—.

De modo similar, si se está cerca de ser la tarjeta *top-of-wallet* de un cliente menos comprometido, un programa de seguimiento de *engagement* podría detectarlo a tiempo para que el emisor alcance a diseñar una campaña fuerte y exclusiva para impulsar el uso de esa tarjeta, o tal vez una campaña de diversificación de comercio o canal.

El verdadero fundamento comercial detrás del seguimiento del *engagement*

Según el análisis de Visa, los emisores generalmente pierden su condición *top-of-wallet* con hasta un 10-25% de los tarjetahabientes cada año. Dado que el gasto *top-of-wallet* de los tarjetahabientes es hasta cuatro veces superior al de otros tarjetahabientes, esta rotación tiene efectos significativos. Una vez que se abandona la posición *top-of-wallet*, los riesgos de inactividad de compra aumentan, y en alrededor del 40% de los casos esto conduce directamente a una deserción activa.

En un mundo postcrisis donde la situación económica es complicada, millones de consumidores enfrentan desafíos financieros y es posible que los costos de las campañas de adquisición de nuevos clientes sean prohibitivos, entonces hay aún más razones para que más emisores se tomen seriamente la gestión del customer engagement.

Además, Visa Consulting & Analytics (VCA) ya está viendo un cambio marcado en las preferencias de los consumidores, especialmente cuando se trata de adopción digital. Creemos que la crisis de COVID-19 ha acelerado el cambio en ciertas categorías. Luego de analizar los datos de transacciones de VisaNet entre los meses de enero y junio, identificamos varios cambios diferentes en el comportamiento de pago que evidencian el aumento del gasto en categorías digitales clave. Aquí vemos un ejemplo que muestra cómo fueron cambiando los comportamientos de gasto durante el avance de la pandemia.

Un panorama de los inicios de COVID-19

	SERVICIOS ONLINE DESDE EL HOGAR				BÁSICOS FUERA DEL HOGAR			OPCIONALES FUERA DEL HOGAR			VIAJES		
	Entrega de prod. alimenticios	Juegos <i>online</i>	Minorista Indumentaria	Minorista Otros	Comestibles y Farmacias	Minorista No comestibles	Peluquería y Lavandería	Minorista No comestibles	Restaurantes	Cines y eventos	Aerolíneas	Alojamiento	Venta de vehículos
ABRIL 2020	2.7x	2.2x	1.5x	1.7x	1.3x	0.7x	0.1x	0.7x	0.2x	0.2x	0.1x	0.3x	0.4x
JUNIO 2020	1.9x	1.4x	1.3x	1.4x	1.1x	0.9x	0.7x	1.1x	0.6x	0.2x	0.3x	0.6x	0.9x

Dos maneras de hacer el seguimiento del *engagement* para un portafolio de tarjeta

Hay dos maneras de monitorear los niveles de *engagement* en un portafolio.

- 1 La primera es un enfoque diagnóstico que observa cómo están cambiando los patrones de gasto de los clientes y cómo se comparan con el mercado en general.
- 2 La segunda es un **enfoque predictivo** que analiza de manera proactiva los niveles de *engagement* y puede identificar una caída de estos con casi 3 a 5 meses de anticipación. Esto mejora considerablemente la capacidad de un emisor para volver a atraer a los clientes lanzando campañas dirigidas a ellos. Además, se pueden predecir los riesgos de morosidad a nivel del tarjetahabiente y usar esa información para mejorar los programas actuales de gestión de riesgos.





CASO DE ÉXITO

El seguimiento del *customer engagement* en acción

Antecedentes y enfoque

El cliente estaba teniendo problemas con los índices de deserción silenciosa en su portafolio de tarjeta de crédito (los tarjetahabientes dejaban de gastar).

VCA desarrolló un modelo de predicción para este tipo de comportamiento que identificaba a los tarjetahabientes que podrían dejar de tener actividad y que posiblemente serían desertores.

El equipo de Visa Marketing desarrolló una estrategia de campaña y llevó a cabo una prueba piloto de *Visa Campaign Solution* en el mercado.

El impacto

A los dos meses de haberse lanzado la campaña de prueba, los tarjetahabientes que habían sido identificados como posibles desertores, y a quienes fue dirigida la campaña, aumentaron su actividad de consumo con tarjeta entre un 5 y 7%. *

*Resultados no garantizados y pueden variar.

Como VCA puede ayudarte a hacer un seguimiento del *engagement*

VCA tiene acceso a los datos que pasan por la red de pago VisaNet. Gracias a su capacidad de procesamiento de un gran volumen de transacciones (más de 65.000 por segundo), VisaNet es uno de los cachés de datos de transacciones más grandes del mundo. Con esto, VCA puede identificar conocimientos prácticos y hacer recomendaciones que llevan a tomar mejores decisiones comerciales.

Un ejemplo concreto son los programas de VCA para el seguimiento del *engagement*, que pueden medir y seguir el *consumer engagement* durante todo su ciclo de vida. Al analizar cómo, dónde, cuándo y en qué canales gastan los tarjetahabientes, el seguimiento del *engagement* puede medir que tan sólida es la relación existente con un producto Visa y predecir cuáles serán los comportamientos de gasto futuros.

Teniendo en cuenta estas observaciones y predicciones, los emisores pueden intervenir con campañas dirigidas a una audiencia en concreto con el fin de provocar en los tarjetahabientes diferentes comportamientos (por ej.: que usen su tarjeta en más canales digitales/categorías de comercio o que hagan su primera compra sin contacto), enviándoles mensajes educativos o reconociendo y recompensando su lealtad.

Te compartiremos esta información y también podemos ayudarte a avanzar desde nuestras plataformas de *Visa Marketing*, *Campaign Solutions* y *Loyalty*.

Es importante destacar que estas herramientas, combinadas con la experiencia en consultoría del equipo VCA, pueden ayudar a los emisores a implementar las técnicas de *customer engagement* para estar un paso más adelante de la competencia.

**Es importante tener en cuenta que, debido a la pandemia, es posible que los modelos de *machine learning* utilizados para análisis predictivo necesiten ser ajustados de vez en cuando o que Visa utilice metodologías alternativas para dicho análisis.

Sobre Visa Consulting & Analytics

Somos un equipo global de cientos de consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes.

Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, riesgos, recursos digitales y más.

Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y machine learning con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.

Entender las condiciones económicas que afectan al consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos, nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.



Para obtener ayuda para abordar cualquiera de estas ideas, puedes contactar a tu ejecutivo de cuenta Visa y coordinar un horario con nuestro equipo Visa Consulting & Analytics o enviar un correo electrónico a VCA@Visa.com. También puedes visitarnos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

Los términos descritos en este documento están destinados a fines informativos únicamente y no son vinculantes para Visa. Los términos y cualquier compromiso u obligación propuestos están sujetos y dependen de la negociación y ejecución de las partes de un acuerdo definitivo por escrito y vinculante. Visa se reserva el derecho de negociar todas las disposiciones de dichos acuerdos definitivos, incluidos los términos y condiciones que normalmente pueden incluirse en los contratos. Los estudios de caso, comparativas, estadísticas, investigaciones y recomendaciones en este documento se presentan «COMO ESTÁN» y el único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse esta información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos, financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. Los datos aquí contenidos no deben tomarse como asesoramiento legal ni de inversión, y se recomienda consultar a un profesional competente en caso de necesitar dicho asesoramiento. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y/o marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.