



Renovando los programas de recompensas

Replanteando y rediseñando las opciones de canje de puntos en los programas de fidelización

¿Cómo medir el éxito de tu programa de fidelización?

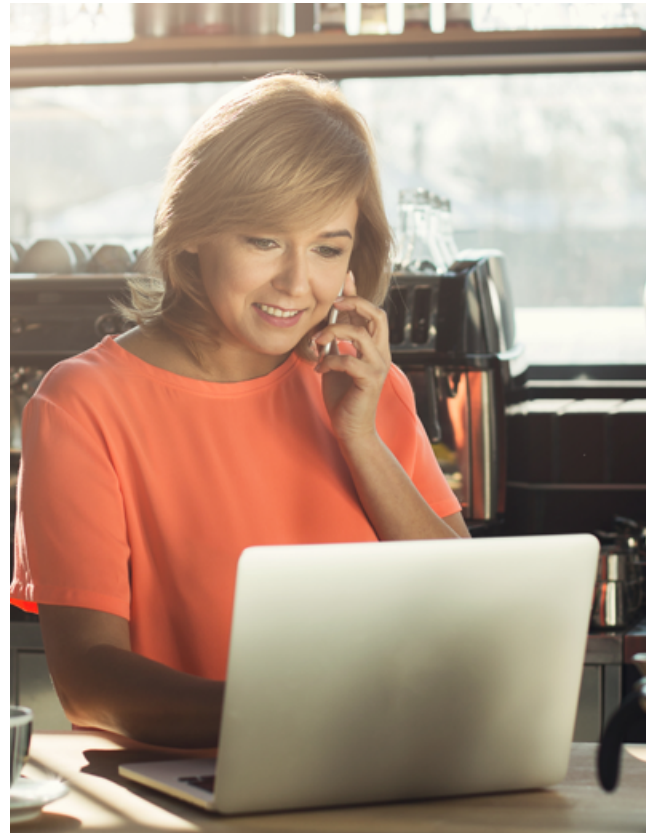
De todas las métricas que tienes disponibles, la que corresponde al canje de puntos es la que te dará todo lo que necesitas. Es un buen indicador del nivel de compromiso de los clientes con tu programa de fidelización, y, por lo tanto, refleja la solidez del programa.

En este documento, gracias a la experiencia global del equipo de Visa Consulting & Analytics, te acercamos algunas recomendaciones para que optimices las opciones de canje en tu programa.

Algo que nunca debe faltar en la agenda de quienes siguen de cerca el mundo de la fidelización es la publicación del *Loyalty Report*, un reporte anual realizado por *Bond Loyalty* y Visa. Es el estudio más grande y más antiguo del mundo sobre el customer engagement y la lealtad del consumidor. Todos los años, uno de los temas centrales es el canje de puntos. La edición 2020 concluye que el canje sigue siendo uno de los impulsores clave en cualquier programa de fidelización y contribuye en un 12% al índice general de satisfacción.²

En este sentido, el *Loyalty Report* no es una voz solitaria en absoluto. En Visa Consulting & Analytics (VCA), donde trabajamos con cientos de clientes de varias industrias y geografías, hemos visto que los clientes que canjean puntos por lo general tienen las métricas de desempeño más altas como clientes, incluyendo el *Net Promoter Score (NPS)*. Mientras tanto, uno de los estudios más citados en el campo de la fidelización de clientes sugiere que las probabilidades de abandonar una marca entre quienes canjean puntos son de ocho a veinte por ciento menos que quienes no canjean, y que varios de los que canjean muestran la caída más alta en el índice de romper vínculos con un servicio o empresa.²

Dada su importancia, el proceso de canje de puntos debe ser un tema prioritario en el diseño y el funcionamiento de cualquier programa de fidelización. También tiene sentido revisar las opciones de canje de forma periódica para asegurarte de que están alineadas con los cambios en las necesidades e intereses de tus clientes.



Entonces ¿cuál es la mejor forma de revisar y de evaluar nuevamente las opciones de canje?

Dependerá del sector y geografía del mercado. En VCA creemos que hay siete verdades universales aplicables cualquier programa de fidelización de cualquier sector y país.

1. *The Loyalty Report 2020, State of Loyalty, 2020 USA Launch edition*

2. *ITC Infotech Strategic Loyalty Study*, mencionado en la revista *Loyalty Magazine* <https://www.loyaltymagazine.com/points-breakage-the-bane-of-loyalty-programs/>, *Loyalty360* <https://loyalty360.org/content-gallery/daily-news/rewards-breakage-boon-or-bane-the-role-of-technology-in-optimizing-breakage>, y otros



Verdad universal #1

La lealtad siempre puede medirse

Sí. La lealtad es compleja y tiene múltiples facetas, y sí, también puede ser difícil dar con ella. Sin embargo, si te tomas en serio la gestión de tu programa con rigor y disciplina, no tienes más opción que confiar en algunas métricas clave y utilizarlas para evaluar tu programa.

Por ejemplo, un elemento fundamental es el principio de que la lealtad del cliente se puede conocer y se puede medir utilizando datos de su comportamiento de gasto.

Creemos que los dos elementos más ciertos para medir la lealtad del cliente son:

- **Participación en el gasto del cliente** (*share of wallet*) - del total de gastos del cliente, cuánto corresponde a tu marca. Este análisis puede hacerse para un momento específico y para cambiar con el paso del tiempo.
- **Retención de clientes** - el porcentaje de clientes que gastaron en tu marca en el pasado, que siguen gastando activamente dentro de tu categoría, y que siguen gastando contigo de forma activa.

Estas dos métricas deben medirse de manera sistemática, tanto para miembros como para no miembros de tu programa de fidelización. También deben analizarse en toda tu base de clientes, para cada uno de los segmentos principales de clientes, en todas las etapas del ciclo de vida del cliente y para aquellos miembros que canjean y aquellos que no.

Por supuesto, para este tipo de análisis, el VCA tiene una clara ventaja. Con acceso directo a los datos de transacciones de Visa, podemos interrogar a uno de los conjuntos de datos de gastos más grandes del mundo. También podemos ver si algún programa de fidelización está cumpliendo sus objetivos, especialmente si está logrando mayor participación en la billetera.

Independientemente de cómo elijas evaluar la lealtad, este análisis es un primer paso fundamental en cualquier proyecto de rediseño. Además de medir el desempeño pasado de un programa, el análisis te permite definir un conjunto de objetivos hacia el futuro; te indica si tu programa necesita algún cambio importante, una actualización menor o algo intermedio; y te permite saber a quiénes atrae tu programa actualmente y quiénes quedan afuera.

Verdad universal #2

Una buena dosis de escepticismo viene bien

Todos conocemos la teoría: las opciones de canje en tu programa de fidelización tienen que ser relevantes para tus clientes.

Pero ¿cómo sabes cuáles son las opciones más relevantes?

La técnica más común es preguntar a tus clientes (por ejemplo, mediante entrevistas, focus groups o encuestas). Y ser escépticos sirve, pues las personas dicen no siempre hacen lo que dicen.

No estamos diciendo que no hagas ninguna investigación de mercado para tu estrategia de rediseño. Cumple un papel importante, sí. Y te lo contamos más adelante en este documento, pero simplemente no es un método fiable para descubrir qué es relevante y qué no.







Otro elemento fundamental para evaluar el nivel de fidelización es identificar dónde gastan tus clientes su dinero, y la medida en que lo hacen.

La mayoría de los comercios conocen todo sobre los patrones de gasto de los clientes dentro de sus propias tiendas, pero los comportamientos a nivel más general suelen ser un punto ciego. Una vez más, los datos de gasto que provienen de la red de Visa llenan estos espacios en blanco, así los clientes pueden ver, generalmente por primera vez, cómo los consumidores realmente viven sus vidas y dónde más gastan el dinero que tanto les costó ganar.

El análisis puede incluir muchas variables, como elementos demográficos, geográficos y psicográficos o de estilo de vida. Con toda esta riqueza de datos se puede hacer una segmentación integral de tu base de clientes.

Segmento	Descripción	% de tarjetas	% de Gasto en el Comercio	Part. del Com. en el gasto del cliente	Ingreso Promedio	Hijos en el grupo familiar	Sensible a los precios
Urbanos Sensatos	Clientes en grandes ciudades, no millennials y muy sensibles a los precios	28%	30%	25%	\$84K	0%	100%
Familias Urbanas	Clientes en las grandes ciudades, con niños, sensibles a los precios	26%	28%	28%	\$98K	100%	67%
Esenciales Rurales	Clientes en zonas rurales, sensibles a los precios	16%	17%	15%	\$81K	29%	95%
Urbanos Afluentes	Clientes en las grandes ciudades, no millennials, sin niños, y no sensibles a los precios	12%	13%	31%	\$102K	0%	0%
Millennials Sensatos	Millennials, sensibles a los precios	11%	7%	39%	\$84K	59%	100%
Millennials Afluentes	Millennials, no sensibles a los precios	7%	5%	42%	\$99K	37%	0%

Cada segmento se puede analizar más a fondo en términos de las categorías en las que los clientes están gastando, el grado en que están involucrados en esas categorías y los canales a través de los cuales prefieren realizar transacciones.

Segmento	Descripción	 Restaurantes	 Viajes	 Compras diarias	 Mejoras p/hogar	 Indumentaria	 Online
Urbanos Sensatos	Clientes en grandes ciudades, no millennials y muy sensibles a los precios	0.9	1.0	1.0	2.2	0.7	0.9
Familias Urbanas	Clientes en las grandes ciudades, con niños, sensibles a los precios	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.0
Esenciales Rurales	Clientes en zonas rurales, sensibles a los precios	0.8	1.0	2.4	1.0	0.9	1.0
Urbanos Afluente	Clientes en las grandes ciudades, no millennials, sin niños, y no sensibles a los precios	1.1	2.8	0.9	1.0	1.1	1.1
Millennials Sensatos	Millennials, sensibles a los precios	1.3	0.8	1.1	0.7	1.2	1.0
Millennials Afluente	Millennials, no sensibles a los precios	2.1	1.0	0.9	0.6	2.5	1.2

En este ejemplo, el segmento Millennial afluente está más involucrado en las categorías de Restaurante e Indumentaria. Con esta profundidad y claridad de conocimiento, se puede pensar en opciones interesantes de canje con mucha más confianza.

Además, un tema importante, especialmente a raíz de COVID-19, es identificar y hacer un seguimiento de cualquier cambio en el comportamiento del consumidor. Lo que era interesante y tenía relevancia apenas unos meses atrás, puede no serlo hoy. Por ejemplo, hay pruebas de que la pandemia ha acelerado la migración hacia el *eCommerce*, que hay un mayor apetito por las propuestas directas al consumidor y que la gente, en general, está replanteándose qué es lo que verdaderamente constituye "valor". Todo esto impacta en los programas de recompensas y opciones de canje, y los datos de gastos de la red de Visa ofrecen una clara visión de los comportamientos cambiantes a medida que suceden.





Verdad universal #3

Es posible que los consumidores de tu marca no sean consumidores en absoluto

Nuestros trabajos en materia de lealtad tienden a estar unidos por su diversidad. Trabajamos con muchos actores de diferentes sectores y geografías. Sin embargo, una similitud es que casi todos nuestros clientes subestiman la prevalencia de las pequeñas empresas dentro de su base de clientes.

Por ejemplo, en una interacción reciente con un comercio de EUA que se consideraba a sí mismo como "una marca para el consumidor", descubrimos que más del 15% de su base de clientes y más del 20% de su volumen de pagos con Visa, estaban representados por pequeñas empresas.

Al saber qué tipo de pequeñas empresas interactúan con tu marca y conocer su nivel de predominio, puedes obtener más perspectivas importantes sobre qué opciones de canje tendrían más repercusión. Por ejemplo, en los mercados clave, las pequeñas empresas que operan en el entorno de los contratistas tienden a participar más en las categorías de comercio de mejoras y suministros para el hogar y en las de combustible, mientras que las que operan en las industrias de servicios suelen superar a otros en las categorías de publicidad,

electrónica y artículos de oficina.

Además, la cuestión de decidir ofrecer opciones de canje que tengan relevancia específica para el cliente de la pequeña empresa plantea una opción estratégica e interesante: ¿la recompensa es para el cliente de la pequeña empresa como pequeña empresa o como consumidor?

La respuesta no solo tiene que ver con qué tan representativas sean las pequeñas empresas en tu base de clientes. Otros factores incluyen el grado de superposición del comportamiento entre el consumidor de tu marca y los clientes de las pequeñas empresas, y si deseas o no describir tu marca como campeona de las pequeñas empresas.

Verdad universal #4

Una mente analítica solo te llevará hasta cierto punto

Hasta ahora, nos hemos concentrado en la ciencia de la lealtad del consumidor, centrándonos en las dimensiones cuantitativas y analíticas del comportamiento del cliente.

El problema es que el análisis cuantitativo, por sí solo, no brinda suficiente información para tomar decisiones informadas sobre las opciones de canje. Por el contrario, debe complementarse con entrevistas cualitativas con tus clientes actuales y potenciales, porque, para entender bien qué quieren y qué los motiva, también es necesario descubrir las actitudes, emociones y psicología de su comportamiento.

Por lo tanto, se debe tener cuidado al decidir cómo armar esta investigación y quiénes serán los participantes.

El enfoque habitual, y el más fácil, es reclutar personas que ya son clientes o que son potenciales clientes, y luego normalizar las dimensiones demográficas para garantizar la representatividad. De la recopilación de comentarios de estas entrevistas cualitativas puede salir información

valiosa que no se podría obtener de los análisis cuantitativos, como la facilidad del procedimiento para registrarse en el programa y los procesos de obtención y canje de puntos para el cliente.

Sin embargo, la desventaja es que los datos cualitativos pueden estar muy "desconectados" de los datos de comportamiento. Concretamente, si los participantes no pertenecen a los segmentos de comportamiento existentes en tu base de clientes (ver Verdad Universal #2), hacer una conexión entre ambos puede ser un desafío.

Por este motivo es que siempre apuntamos a incorporar investigadores de mercado a nuestros equipos de proyecto. Podría tratarse de nuestros propios especialistas en investigación, miembros de un equipo local de un cliente, o profesionales externos.





Verdad universal #5

Siempre es mejor mirar más allá de tus competidores directos

Al estudiar las opciones de canje, resulta útil realizar un análisis comparativo o de la competencia y ver cómo funcionan otros programas de fidelización que han tenido éxito.

¿Cuál es el mejor lugar para buscar inspiración y conocer otras perspectivas?

La respuesta que surge naturalmente es "observa a tus pares y compárate con ellos". Si estás en la industria de las aerolíneas, por ejemplo, observa cómo funcionan otros programas de fidelización en aerolíneas.

El desafío es que los consumidores generalmente pertenecen a un promedio de catorce programas de fidelización, pero participan activamente en solo siete de ellos.³ Si bien los clientes pueden comparar tu programa con los de tus competidores directos, es más probable que, en el día a día, lo comparen con otros programas en los que participan activamente, independientemente de la industria.

El secreto está en combinar el análisis cuantitativo con el cualitativo para poder deducir qué tipo de programas de fidelización atrapa más a tus clientes, y cuál deberías usar como referencia. En una interacción, por ejemplo, volveremos a analizar en detalle los datos que revelan el comportamiento de gasto para identificar cuáles son los sectores y geografías clave (tal vez un operador en un aeropuerto central local o un minorista con fuerte presencia en la región).



Además de esto, podemos dividir los resultados de la investigación cualitativa de clientes en capas para tener una perspectiva gradual. Esto nos permite reunir una lista de programas de fidelización muy relevantes y comparables que resolvieron desafíos estratégicos similares de una manera efectiva. En una interacción reciente, por ejemplo, para un cliente con solo dos a tres interacciones de sus clientes por año, analizamos los programas de empresas que experimentaron un nivel similar bajo de interacción directa del cliente y cómo lo resolvieron con éxito.

3. *The Loyalty Report 2020*, Bond Brand Loyalty en una alianza con Visa, 2020



Verdad universal #6

El criterio de diseño centrado en las personas trae buenos resultados

Hay varias formas válidas de abordar el proceso de innovación. Creemos que el diseño de los programas centrados en las personas siempre trae buenos resultados, especialmente a la hora de idear nuevas opciones de canje.

Como su término sugiere, el diseño centrado en las personas se asegura de que el consumidor sea el centro del proceso de innovación, identificando, de manera iterativa, los objetivos o problemas subyacentes que el consumidor está resolviendo, y adoptando un enfoque basado en la actividad y la empatía para que se logren esos objetivos y se resuelvan esos problemas.

Usar este enfoque al momento de diseñar el proceso de canje nos permite ver que las motivaciones del consumidor para decidir el canje son el deseo de alcanzar una meta, satisfacer un deseo o necesidad, o resolver un punto débil. El análisis de comportamiento y las encuestas cualitativas que describimos más arriba te darán mucha de la información necesaria. Aun así, es importante hacer la pregunta correcta que encuadre los objetivos, necesidades, deseos o puntos débiles del consumidor. Por ejemplo, probablemente no sea tan útil preguntar "¿Qué opciones ambiciosas de canje podemos ofrecer a nuestros clientes?", sino "¿Cómo podemos lograr que nuestro segmento de consumidores Millennials sensibles a los precios se den el gusto de comer afuera sin dejar de sentirse responsables con respecto a su economía?".

Por último, los customer journey maps ubican al cliente en el contexto más amplio de la experiencia de canje. Esto permite evaluar la viabilidad pragmática de un concepto de canje e identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente.



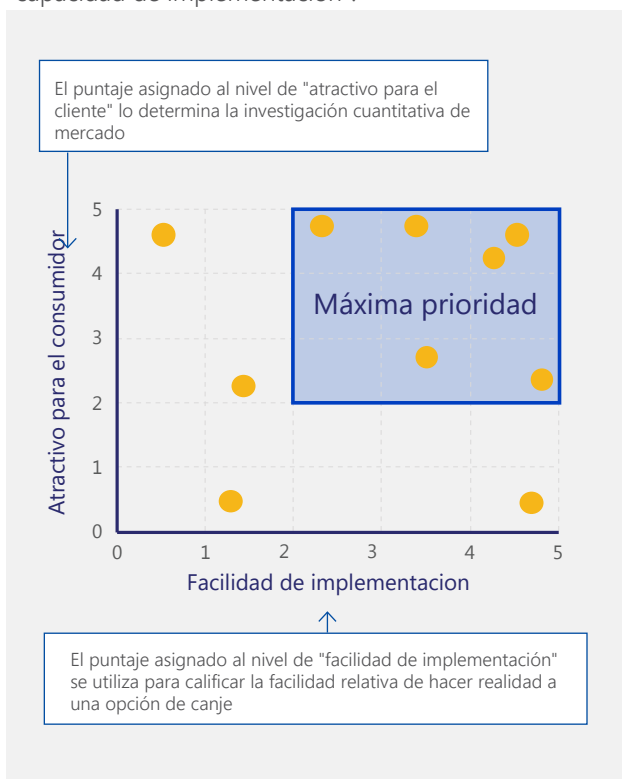
Verdad universal #7

El punto ideal se encuentra entre el atractivo para el cliente y la "capacidad de implementación"

Si trabajas con la metodología propuesta en este documento (estudiar con inteligencia al consumidor, a tu empresa, a la competencia, y luego usar esa información para crear diseños centrados en las personas), sin duda estarás generando un montón de ideas para las opciones de canje en tus programas.

¿Cómo filtrar y establecer prioridades entre las ideas que surgieron?

El enfoque propuesto es implementar un marco bidimensional que analiza cada opción en términos de si es "atractivo para el cliente" y su "capacidad de implementación".



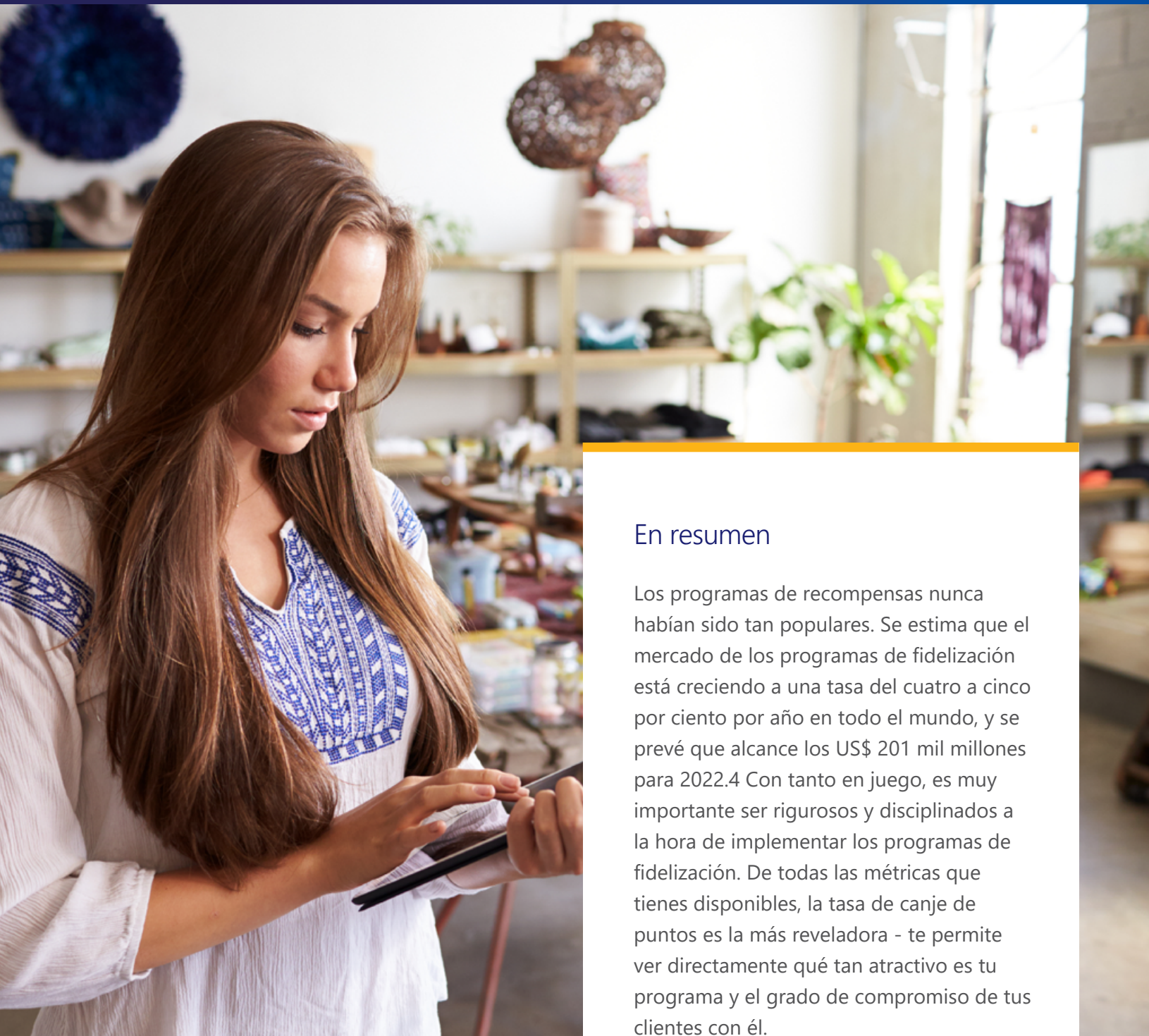
EJEMPLO ILUSTRATIVO

El atractivo para el cliente se mide con las encuestas cuantitativas. Nuevamente, debemos formular las preguntas adecuadas. La clave está en pedirle al cliente que le asigne un puntaje a cada opción, de forma tal que puedas alinear esos valores a los KPIs de tu programa. Por ejemplo, una pregunta como "¿Qué tan interesado estás en esta opción de canje?" no nos serviría tanto como preguntar "¿En qué medida el canje por X aumentaría tu satisfacción con la marca?".

Para evaluar cada opción en términos de facilidad de implementación, deberás cubrir varias dimensiones entre las que se incluyen:

- Relevancia de la marca (agregar opciones y mecánicas de canje alineadas con la marca, a menudo con marcas que incluyen canjes por experiencias y productos complementarios que se suman a la misión de la marca principal)
- Relevancia financiera (considerando el costo por punto canjeado para impulsar adecuadamente el customer engagement y gestionar la parte fiscal del programa de puntos)
- Experiencia del cliente (teniendo en cuenta qué tan factible es que el programa cumpla fácilmente con una opción de canje determinada)

Al trazar estas opciones en un diagrama de dispersión, se puede identificar qué programas tienen mayor posibilidad de ser exitosos.



En resumen

Los programas de recompensas nunca habían sido tan populares. Se estima que el mercado de los programas de fidelización está creciendo a una tasa del cuatro a cinco por ciento por año en todo el mundo, y se prevé que alcance los US\$ 201 mil millones para 2022.⁴ Con tanto en juego, es muy importante ser rigurosos y disciplinados a la hora de implementar los programas de fidelización. De todas las métricas que tienes disponibles, la tasa de canje de puntos es la más reveladora - te permite ver directamente qué tan atractivo es tu programa y el grado de compromiso de tus clientes con él.

Dada esta importancia, tiene sentido que las empresas revisen, reconsideren y rediseñen continuamente las opciones de canje para sus programas de recompensas.

⁴ Loyalty Programs Market to Reach \$201 Billion by 2022, Beroe Inc., febrero de 2019, <https://www.beroeinc.com/press/loyalty-programs-market-2022/>

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 minorista y de pagos 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, 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 o imperativos, 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.