

# EL FUTURO DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

CÓMO DISEÑAR UN PROGRAMA DE PREMIOS DE ÚLTIMA GENERACIÓN





# EL FUTURO DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

*En un mundo caracterizado por las nuevas tecnologías y las elevadas expectativas de los clientes, los programas de fidelización convencionales basados en premios transaccionales pronto serán considerados como indiferenciados, infrutilizados y deficitarios.*

*Generalmente, los retailers justifican el coste de sus programas de fidelización por los datos que generan, que pueden utilizarse como base para las decisiones comerciales, venderse a proveedores y emplearse para desarrollar campañas específicas. Sin embargo, cuando se analizan detalladamente, estos teóricos beneficios generalmente no producen resultados tangibles ni justifican la inversión en el programa. En nuestra experiencia, un programa de fidelización transaccional, en el que por ejemplo, se devuelve el 1% del valor de la compra a los clientes, puede costarle a una cadena con una facturación de 10.000 millones de dólares, entre 30 y 60 millones de dólares anuales en términos de margen. A esto, hay que sumarle los considerables costes de administración, unos costes que probablemente nunca se recuperen con las ganancias derivadas del uso de los datos obtenidos con el programa.*

Aunque su programa no se parezca al que se muestra en el Gráfico 1, seguimos pensando que incluso los mejores programas de fidelización en el sector de la distribución tienen margen de mejora, y de hecho, este margen es considerable.

En la primera parte de este artículo desgranamos los argumentos que justifican el cambio, y en la segunda explicamos en qué áreas se deben enfocar los retailers cuando se trata de programas de fidelización.

## PARTE 1: LOS ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN EL CAMBIO

1. **Están apareciendo nuevos competidores que están alterando el mercado** y cuestionando el *status quo*.
2. **Las expectativas de los clientes están cambiando**, y demandan más valor de su programa de fidelización.
3. **La tecnología correcta usada de la forma adecuada** puede ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes de una forma novedosa e innovadora.

## PARTE 2: ACERTAR EN LA IMPLEMENTACIÓN

1. **Un enfoque tecnológico que se adapte a los cambios futuros**, en el que el distribuidor sea el responsable de todo el ecosistema de fidelización, pero no necesariamente de todos y cada uno de sus componentes.
2. **Una mentalidad de start-up** para la inversión a largo plazo en la propuesta de fidelización.

# PARTE 1: LOS ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN EL CAMBIO

## 1. NUEVOS COMPETIDORES ESTÁN ALTERANDO EL MERCADO

La presión para los retailers tradicionales nace de la necesidad de encontrar nuevas formas de estar cerca de sus clientes, en un mundo en el que nuevos actores que operan con otras reglas están intentando adueñarse de relaciones con los clientes que antes se daban por supuestas. Los retailers se enfrentan a un asalto en toda regla para adueñarse de las relaciones con los clientes. Ya sean los retailers puros que compiten en Internet, los fabricantes que venden directamente a los clientes, o los proveedores de pagos y monederos digitales, muchos negocios están intentando desarrollar relaciones directas con los clientes. Si no reaccionan, los retailers se encontrarán con que la fidelidad de sus clientes irá reduciéndose a lo largo del tiempo, conforme otros actores vayan apareciendo en escena.

Así pues, la reinversión de la fidelización no es una tendencia pasajera: es fundamental para la supervivencia y el éxito futuro.

Gráfico 1: Las cifras de un programa de fidelización típico

Ganancias directas en margen de un programa de fidelización de un distribuidor con 10.000 MM USD de ventas

El programa de fidelización devuelve un 1% del gasto en forma de puntos

INCREMENTO DE LOS VOLÚMENES GRACIAS AL PROGRAMA (%)

3,0	-13 MM USD	-6 MM USD	2 MM USD	9 MM USD	16 MM USD	23 MM USD
2,5	-23 MM USD	-15 MM USD	-8 MM USD	-1 MM USD	7 MM USD	14 MM USD
2,0	-32 MM USD	-25 MM USD	-18 MM USD	-10 MM USD	-3 MM USD	4 MM USD
1,5	-42 MM USD	-34 MM USD	-27 MM USD	-20 MM USD	-13 MM USD	-6 MM USD
1,0	-51 MM USD	-44 MM USD	-37 MM USD	-30 MM USD	-23 MM USD	-15 MM USD
0,5	-60 MM USD	-53 MM USD	-46 MM USD	-39 MM USD	-33 MM USD	-25 MM USD
	0	10	20	30	40	50
	PUNTOS CONCEDIDOS QUE NO SE GASTAN (%)					

El resultado más probable es una pérdida entre 27 y 60 millones de dólares

## 2. LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES ESTÁN CAMBIANDO

Los clientes no sólo quieren más premios, quieren una relación diferente con las empresas con las que deciden interactuar. Por eso, los programas de fidelización están evolucionando de simples intercambios transaccionales entre un establecimiento y un cliente hacia una relación que coloca al cliente en el centro (Gráfico 2). Lippincott, una empresa del Grupo especializada en marca y diseño, estudia estas tendencias en profundidad en el informe *Welcome to the Human Era: The new model for building trusted connections, and what brands need to do about it* (Bienvenidos a la era humana: El nuevo modelo para crear relaciones de confianza y qué tienen que hacer las marcas al respecto).

Gráfico 2: Características de los programas de fidelización, pasado y presente

	LOS PREMIOS DEL PASADO	LA AFINIDAD DEL FUTURO
Fundamento	Transacción basada en fórmulas	Relación y pertenencia
Evaluación	Criterios transparentes sin discrecionalidad	Oportunidad de sorprender y juicio de valor
Horizonte temporal	Presente y futuro	Reconocimiento del pasado
Lenguaje del programa	Puntos, extractos, términos y condiciones	Símbolos de pertenencia (sin excederse)
Identificación	Tarjeta de plástico	Abarca todos los canales y plataformas
Ventajas para el cliente	Económicas	Más amplias
Sensación	<b>Tener derecho a algo</b>	<b>Reconocimiento</b>

Muchas empresas están empezando a poner al día la forma en que sus programas de fidelización ofrecen ventajas a los clientes. Estas son algunas de las tendencias más importantes que destacamos:

- Mayor uso de promociones exclusivas y menor de uso de los tradicionales puntos
- Premios no monetarios y símbolos de pertenencia, como café gratis en la cadena de supermercados británica Waitrose, o cuidado infantil y yogur helado en Ikea
- Premios y puntos con una dimensión benéfica, como los premios solidarios de Kroger en EEUU y el programa de ayuda a organizaciones de defensa de los animales de Pets at Home en el Reino Unido
- Servicios para mejorar la experiencia de compra, como la aplicación para móviles de Neiman Marcus, que incorpora funciones de compra, publicación en blogs, eventos y gestión de puntos
- Aplicaciones más amplias enfocadas al estilo de vida, como el programa Steps de Walgreens

En estos ejemplos, los clientes no ponen pegos a que el establecimiento tenga acceso a sus datos, pero no porque a cambio estén recibiendo puntos, sino porque se les premia o ayuda de otra forma.

Cuando este círculo virtuoso comienza, puede ser muy potente: los clientes están dispuestos a permitir un uso más detallado de sus datos y un análisis más próximo de sus hábitos, siempre que a cambio consigan productos y servicios útiles. Para un retailer, esta ampliación del ámbito permitido a la marca y este incremento del número de puntos de contacto con los clientes reforzará la fidelidad de éstos hoy y pueden monetizarse en el futuro, dado que aumenta la gama de oportunidades comerciales en la relación retailer-cliente. A este respecto, resulta interesante remarcar que muchos retailers tradicionales son algunas de las marcas más respetadas en sus mercados de origen, lo que les da más oportunidades para poner en marcha este círculo virtuoso frente a otras muchas empresas, como las de servicios financieros o los gigantes de Internet.

### 3. LA TECNOLOGÍA CORRECTA USADA DE LA FORMA ADECUADA

Los avances tecnológicos están cambiando rápidamente el panorama de la fidelización de clientes. En el viejo mundo, los clientes generalmente tienen una tarjeta de plástico que pasan por el escáner al pagar, y después reciben los premios en forma de cupones u ofertas enviadas por correo postal o electrónico.

Durante los últimos años, los smartphones y las nuevas tecnologías han transformado el panorama actual. Los clientes están siempre conectados y el mundo online y el físico se están fusionando, de modo que los clientes esperan una integración total entre los diferentes canales.

Las ofertas en tiempo real o por tiempo limitado se están convirtiendo en algo mucho más común. Por ejemplo, la cadena de zapaterías Meat Pack en Guatemala integra el uso del GPS en su aplicación y registra cuándo los usuarios entran en las tiendas de la competencia. Durante su campaña “Hijack”, cuando esto sucedía activaba un descuento promocional que comenzaba en el 99% y disminuía segundo a segundo hasta que el cliente entraba en una tienda de Meat Pack. Después, el descuento y la posterior compra se compartían automáticamente en Facebook, convirtiendo la aplicación en viral.

Hay mucha más comunicación bidireccional con los clientes; por ejemplo, las redes sociales son ahora un canal clave para las quejas de los clientes y esperan que su problema se resuelva por el mismo canal. Además, los clientes tienen un mayor control sobre la forma en que interactúan con los servicios de fidelización: pueden elegir compartir datos de Facebook para acceder a un descuento o participar en un concurso.

Los servicios online se están trasladando a las tiendas. Por ejemplo, existen aplicaciones que ayudan a los clientes a buscar y encontrar productos, así como tecnologías para smartphones que aceleran el autoescaneo y el pago.

Todas estas tecnologías requieren análisis más sofisticados sobre volúmenes de datos mayores. Estas capacidades, junto con un desarrollo iterativo y acelerado de aplicaciones, se están convirtiendo en focos importantes de desarrollo para los equipos informáticos de los grupos de distribución.

## PARTE 2: ACERTAR EN LA IMPLEMENTACIÓN

En realidad, un programa de fidelización excepcional, original y eficaz es mucho más fácil de describir que de poner en marcha, pero puede hacerse. Un ejemplo es el programa Balance Rewards de la cadena estadounidense de productos de salud y belleza Walgreens. Este programa está basado en premios exclusivos que no están relacionados con compras y crea un valor adicional para el cliente y la empresa. En el Gráfico 3, resumimos el funcionamiento de los programas de fidelización como el de Walgreens.

Gráfico 3: Programa de fidelización visto por el cliente

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE



### CÓMO SATISFACER LA NECESIDAD DEL CLIENTE

- Ofrecer premios a elegir que sean interesantes para el cliente
  - Realizar análisis de big data usando múltiples fuentes para ofrecer premios en función del comportamiento y el ciclo de vida del consumidor, focalizados en las ventas cruzadas y la retención
- Ofrecer fidelización multicanal que integre el conocimiento del cliente y un programa que abarque todos los canales de venta, incluidas las tiendas, las diferentes marcas e Internet
- Permitir a los clientes que gestionen los premios en un único lugar, por ejemplo agrupando millas, puntos o premios en una única aplicación o página web
- Sustituir las tarjetas de fidelización por aplicaciones
  - Enviar novedades de productos al cliente
  - Distribuir ventajas y cupones directamente a los dispositivos móviles
  - Ser flexible para adaptarse a las nuevas tecnologías de los consumidores (teléfonos, tabletas, gafas, relojes...)
- Dar premios basados en la cantidad de información que comparten los clientes sobre sí mismos, por ejemplo interactuando en las redes sociales
- Realizar ofertas basadas en la geolocalización y en el microsegmento o el tipo de actividad de los clientes
- Premiar a los clientes con más ofertas personalizadas cuando comparten sus "Me gusta" y "No me gusta"
- Lanzar una plataforma fácil de usar para cambiar las configuraciones que controlan la información de contacto, las preferencias, etc.

Hoy día, algunos distribuidores están realizando con éxito cambios en sus programas de fidelización, mientras que otros no. Aunque no hay dos situaciones idénticas, queremos destacar dos aspectos que diferencian a los líderes de los rezagados:

1. **Un enfoque tecnológico que se adapte a los cambios futuros**, en el que el distribuidor sea el responsable de todo el ecosistema de fidelización, pero no necesariamente de todos y cada uno de sus componentes
2. **Una mentalidad de start-up** (y, a veces, una estructura organizativa de este tipo) que posibilite la inversión a largo plazo en la propuesta de fidelización

## 1. UN ENFOQUE TECNOLÓGICO QUE SE ADAPTE A LOS CAMBIOS FUTUROS

Hace veinte años, los primeros programas de fidelización del sector de la distribución dependían de costosas tecnologías y sistemas internos y eran muy rígidos en su funcionamiento. Entonces, la única alternativa a este modelo era aliarse con proveedores externos, como la canadiense Aimia o la alemana Payback, pero esta decisión básicamente cedía el control de gran parte del programa de fidelización y los datos.

Actualmente, la palabra clave es flexibilidad. El coste de la tecnología necesaria para llevar un programa de fidelización es mucho menor que antes y existen multitud de proveedores especializados que ofrecen soluciones para cada área del ecosistema de fidelización. Esto da a los distribuidores muchas opciones a la hora de configurar su programa de fidelización: interno o externo, o una mezcla de ambos y cada parte cubre un aspecto del programa.

### CONTROLAR EL ECOSISTEMA DE FIDELIZACIÓN, PERO NO ABSOLUTAMENTE TODOS LOS COMPONENTES

En nuestra opinión, la opción que mejor protege los intereses de los retailers es tener el control del conjunto del ecosistema de fidelización (en lugar de externalizarlo con un único proveedor), pero estar dispuesto a asociarse con varios proveedores especializados que pueden aportar unas capacidades potentes o diferenciadas. Tomando una muestra del ideario de Apple y aplicando esa mentalidad de “diseñado en California”, los distribuidores pueden mantener el control de su programa de fidelización sin tener que desarrollar capacidades internas para cada área de actividad.

### ADAPTARSE AL FUTURO, NO BLINDARSE ANTE ÉL

Dado que las expectativas de los clientes y las tecnologías están cambiando rápidamente, resulta tentador intentar blindar el ecosistema de fidelización de cara al futuro adelantándose a los acontecimientos y diseñando soluciones para cada eventualidad. Es improbable que con este enfoque se puedan abordar los retos y oportunidades que nos depara el futuro y que aún no conocemos. Resulta mucho más sensato diseñar un ecosistema de fidelización flexible que se adapte al futuro y que permita incorporar nuevos componentes mediante una arquitectura modular.

### ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LOS ANÁLISIS DE CLIENTES Y EN EL DESARROLLO ITERATIVO

La diferenciación competitiva a largo plazo provendrá de mejores análisis de clientes que generen productos y servicios más innovadores para los consumidores, y que también ayuden a optimizar la toma de decisiones en el negocio.

En relación a esto, el desarrollo rápido y continuo de los servicios y aplicaciones es una baza fundamental: los clientes esperan que los productos que utilicen mejoren rápidamente.



## 2. UNA MENTALIDAD DE START-UP

Es indudable que un programa de fidelización eficaz y los equipos y programas informáticos necesarios requieren inversión. La mayor parte de los retailers controlan férreamente estos gastos y demandan justificaciones de negocio claras antes de realizar cualquier desembolso.

Sin embargo, esta mentalidad puede suponer un problema en el ámbito de la fidelización. Por ejemplo, una nueva aplicación de gestión de menús para una cadena de alimentación puede costar unos cinco millones de dólares entre desarrollo y lanzamiento. Aunque esté avalada por la sólida hipótesis de que mejorará la fidelidad y la “recurrencia” del cliente a lo largo del tiempo, el efecto positivo directo sobre las ventas de una aplicación de estas características puede ser difícil de cuantificar. Comprensiblemente, esto hace que sea difícil recabar apoyos para la gran inversión inicial.

Por el contrario, aplicando una mentalidad de *start-up*, la propuesta en torno a esta aplicación podría ser bastante diferente. Por ejemplo, asignando un valor de 50 dólares a cada cliente que descarga la aplicación, se crea una forma de evaluar la relación coste-beneficio de la aplicación, lo cual resulta mucho más tangible. Así, harían falta 100.000 descargas para cubrir los costes de desarrollo de la aplicación (un número pequeño comparado con los millones de personas que compran en las grandes cadenas de supermercados) y la justificación de negocio resulta mucho más atractiva.

Nuestra recomendación a los retailers es que aborden de esta forma sus productos de fidelización y que desarrollen nuevos indicadores clave de rendimiento para medirlos adecuadamente. Si lo hacen, podrán realizar (y justificar) las inversiones necesarias para lanzar programas de fidelización de éxito.

Gráfico 4: El futuro de la fidelización se parece muy poco al pasado

	HACE 15-20 AÑOS	HOY	EL FUTURO
Propuesta básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos a cambio de datos</li> <li>Cupones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos</li> <li>Puntos más ofertas y premios personalizados (por ejemplo, en el Reino Unido Waitrose ofrece un café gratis a los titulares de su tarjeta de fidelización en cada visita)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor variedad de métodos de reconocimiento</li> <li>Contenidos más emocionales</li> </ul>
Finalidad y enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observar el comportamiento de los clientes desde la distancia</li> <li>Recabar datos y segmentar</li> <li>Enviar cosas en contadas ocasiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender de cerca el comportamiento y las sensaciones</li> <li>Crear una relación personal</li> <li>Contacto frecuente y bidireccional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más personal</li> <li>Más frecuente</li> <li>Beneficios más directos para la persona</li> </ul>
Quién participa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo unos pocos retailers o los más grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchos retailers de todos los tamaños y sectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casi todos los retailers</li> </ul>
Interacción con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasar la tarjeta en caja</li> <li>Enviar por correo extractos en papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples formas de interactuar y capturar datos</li> <li>Trasladarse a Internet (por ejemplo, actualizaciones por correo electrónico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier plataforma</li> </ul>
Naturaleza del ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concebido y configurado en gran parte internamente</li> <li>Grandes proveedores de servicios de fidelización que se ocupan de todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de servicios de fidelización consolidados</li> <li>Varios proveedores especializados que suministran “componentes”</li> <li>Costes de entrada o desarrollo más bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistemas de terceros controlados por el distribuidor</li> <li>Arquitectura flexible en constante cambio</li> </ul>

## OBSERVACIONES FINALES

Los líderes en fidelización de clientes están dejando atrás los programas de puntos puramente transaccionales con el fin de implantar sistemas flexibles y más variados que permitan una mayor interacción con los clientes (Gráfico 4). La tecnología está en la base de este cambio. Los retailers deben asegurarse de que sus programas se configuran de forma que sean compatibles con las innovaciones tecnológicas que tendrán que aplicar para ofrecer el programa de fidelización del futuro. En el nuevo mundo, muchos retailers necesitarán nuevos indicadores clave de rendimiento para evaluar las rentabilidades que consiguen con sus programas de fidelización y así hacer posible la inversión a largo plazo.

Los retailers que lo consigan tendrán un programa de fidelización optimizado que puede mejorar considerablemente la vinculación del cliente y su recurrencia. Estos programas de fidelización permitirán también bloquear los nuevos operadores revolucionarios que intentan situarse entre los retailers y sus clientes.

# OTROS INFORMES RELACIONADOS



## EL NUEVO HORIZONTE DE LAS TI

DENTRO DE TRES AÑOS, NADA DE LO QUE HACE ACTUALMENTE SERÁ IGUAL

Según hemos podido comprobar en las conversaciones que hemos mantenido, los directores de sistemas de información del sector de la distribución coinciden con nuestro análisis, pero no están seguros de cómo iniciar esa transformación sin resquebrajar el negocio o la organización que dirigen. Este informe aborda dichos desafíos.



## WELCOME TO THE HUMAN ERA (BIENVENIDOS A LA ERA HUMANA)

EL NUEVO MODELO PARA CREAR RELACIONES DE CONFIANZA. LO QUE TIENEN QUE HACER LAS MARCAS AL RESPECTO

Con este informe, nuestro objetivo es definir qué significa ser una “empresa de la era humana”, y quién está avanzando en la dirección correcta. A partir de una gran base de datos formada por más de 800 compañías, analizamos a los líderes y definimos los comportamientos de las empresas, tanto grandes como pequeñas, que son capaces de avanzar por este nuevo entorno y crear lazos auténticos y de confianza.



## STRATEGIES TO SURVIVE (ESTRATEGIAS PARA SOBREVIVIR)

CÓMO CONSERVAR A LOS CLIENTES E INCREMENTAR EL BENEFICIO DURANTE LA PRÓXIMA DÉCADA DE CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN

Este artículo aborda con mayor detalle los cambios en el panorama de la distribución minorista y sugiere a las empresas del sector algunas formas para afrontar los desafíos resultantes.

## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACTOS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3209

### NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574