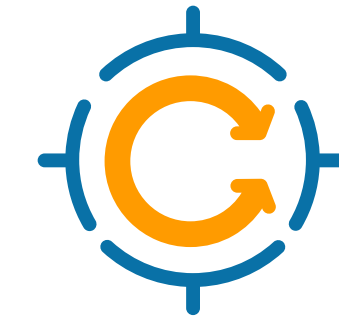




versión
2.0

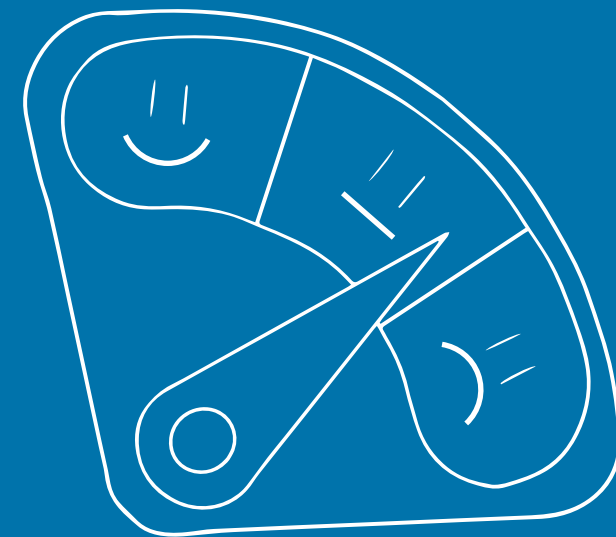


CustomerTrigger
DATA-DRIVEN MARKETING TECHNOLOGY

Loyalty Framework

EL NUEVO MARCO DE TRABAJO PARA LA LEALTAD DE CLIENTES

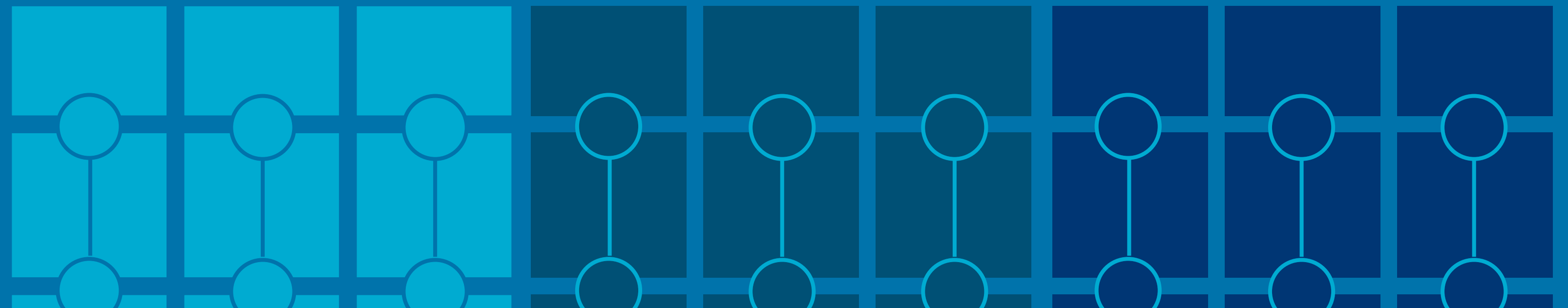
Por Cristián Maulén



Dimensión Procesos

Sistema de Recompensas

Efecto Personas





Cristián Maulén | Gerente General
CustomerTrigger | Director Observatorio
Sociedad Digital FEN UChile |
Presidente AMDD

Loyalty Framework

El nuevo marco de trabajo para la lealtad de clientes

En un contexto de alta incertidumbre, complejidad y volatilidad, las organizaciones deben acelerar sus iniciativas que permitan mejorar la experiencia del cliente, junto con cuantificar el impacto comercial que estas generan. Esto en respuesta a los cambios acelerados de la sociedad y las demandas de las personas por soluciones más centradas en ellos, disminuyendo la enormes brechas en servicio al cliente.

Los negocios deben abordar procesos más honestos hacia los clientes, redituando realmente para su cartera beneficios que mejoren la calidad de vida de las personas, haciendo que los procesos sean más simples para los clientes y que las decisiones dentro de la organización sean tomadas en base al comportamiento de los clientes, con menos importancia a las creencias y a la intuición. Lo anterior demanda mayores capacidades para aprovechar las fuentes de datos disgregadas, activar procesos de IA y

automatización que permita que una organización calce su oferta en contexto con las necesidades del cliente.

Solo de este modo se podrá competir en la 'próxima normalidad', con programas de clientes que no sólo busquen entregar premios o beneficios, sino que puedan realmente convertirse en articuladores de valor mutuo -cliente y empresa-, facilitando así un intercambio que favorezca el crecimiento en forma sostenible.

En este contexto, los programas de lealtad deben ser replanteados cuando el cliente es voluble y la rivalidad del sector en que usted compite seguirá siendo una constante. La demanda de experiencias de los clientes y el aumento de las expectativas, por la economía digital y el estallido social en nuestra región, obligan a definir un nuevo marco de trabajo para la lealtad.



Según el barómetro global de experiencia de American Express, 75 % de los clientes declaran permanencia en una empresa debido a una historia de experiencias positivas de servicio, 66 % estarían dispuestos a gastar más en una empresa (13 % más, en promedio). Sin embargo, un 55 % de los clientes dejaría de comprar a una empresa que presta mal servicio al cliente.

Entonces, en un contexto donde los clientes están dispuestos a mantenerse fieles, si es que hay un entorno favorable a la experiencia, es clave revisar la estrategia de lealtad en organizaciones intensivas en cartera de clientes, para identificar las brechas y calzar con el entorno actual la estrategia de retención. *Y es que es un asunto pragmático; optimizar su estrategia de lealtad puede permitir que su retorno accionario aumente 2,8 veces.* Fuente: Forrester.



de los clientes declaran permanencia en una empresa debido a una historia de experiencias positivas de servicio.



de los clientes dejaría de comprar a una empresa que presta mal servicio al cliente.



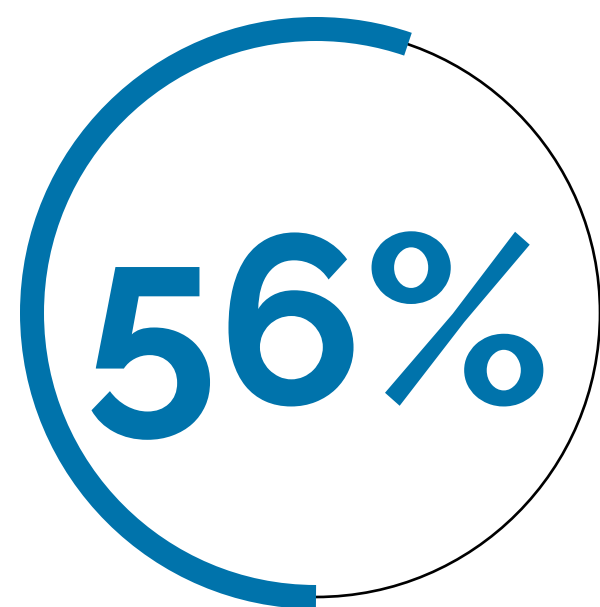
de los clientes estarían dispuestos a gastar más en una empresa (13% más, que el promedio).



puede aumentar su retorno accionario optimizando su estrategia de programas de lealtad.

¿Los Programas de Lealtad Traicionan a los Líderes?

Nos propusimos entender estos sistemas desde la opinión del consumidor a través de un sondeo que recogió datos de más de 200 tarjetahabientes, donde el 55,9% son mayores de 36 años y el 57,6% declaran ser mujeres. Indagamos en la recordación y participación de diferentes programas, funcionalidad, pertenencia y experiencia, combinación de beneficios y recomendación.



son mayores de 36 años



declaran ser mujeres



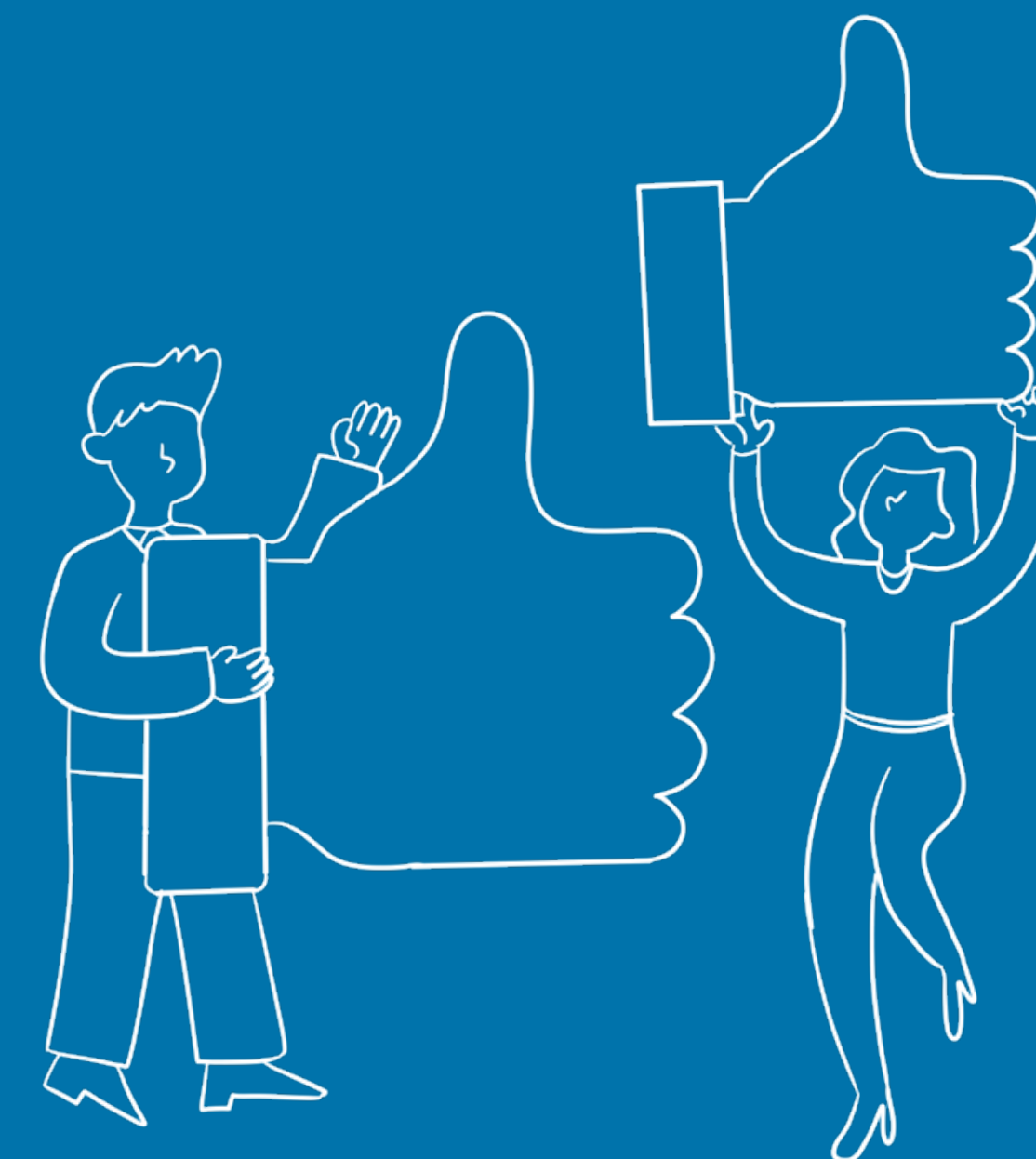
Nuestro propósito fue identificar las brechas para que los programas de lealtad realmente agreguen valor a las personas y a partir de esta información, las organizaciones puedan ajustar sus estrategias de lealtad para conseguir mayor adherencia de sus clientes.

1. Recordación y participación

De un total de 14 programas evaluados, los consumidores recuerdan en promedio 5,2 programas y son miembros en 4 de ellos. Los más mencionados y en este orden son Latam Pass, Mi Club Líder, Puntos Cencosud, CMR Falabella y Santander Latam Pass. Mientras que los programas donde más participan los clientes, corresponden a Latam Pass, Mi Club Líder, CMR Falabella, Mundo Copec y Zona Entel. Mención especial a Starbucks Rewards con 17% de las menciones en participación.



Los consumidores recuerdan en promedio 5,2 programas de lealtad y son miembros en 4.



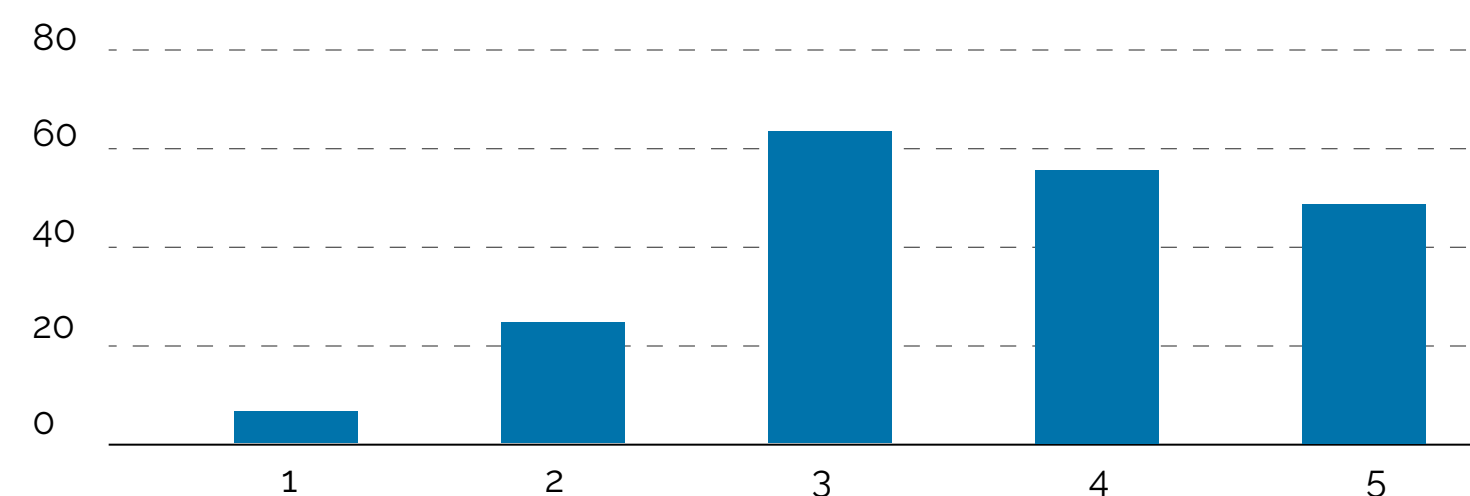


2. Funcionalidad de los programas

Con respecto a la simpleza para acumular puntos y beneficios, un 71,4% de los encuestados declara que es "simple" y "muy simple" acumular beneficios, mientras que tan sólo un 3,4% declara que es "muy complicado". En contraste, podemos observar que sólo un 52,5% declara que es "fácil" y "muy fácil" canjear y acceder a los beneficios, con un importante 31,6% en que su opinión es más bien neutra (nota 3). Por lo tanto, *existen grandes oportunidades en optimizar los procesos de canje desde la simpleza y transparencia del proceso.*

¿Cómo evalúa la "facilidad" para canjear o acceder a los beneficios?
Con una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy difícil" y 5 es "muy fácil".

206 Respuestas



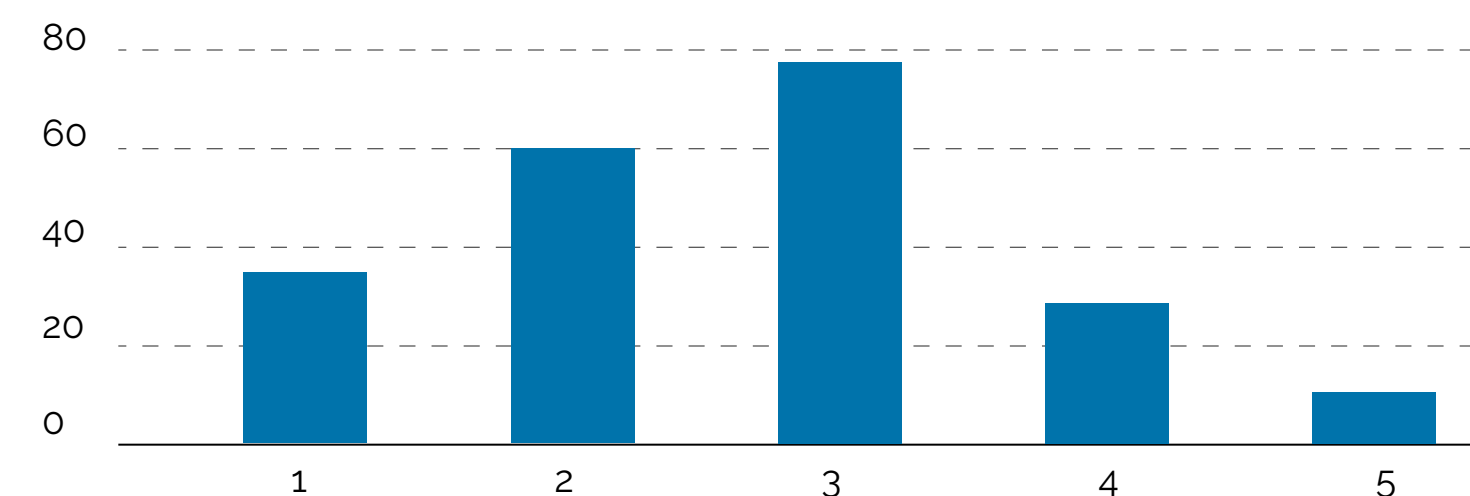
52,5% Los niveles 4 y 5 corresponden al 52,5% que es fácil o muy fácil acceder a los beneficios

3. Pertenencia y experiencia

Cuando indagamos en el *sentido de pertenencia y en la experiencia que agregan los programas, es donde podemos observar mayores brechas y espacios de calce de estas estrategias con los anhelos de los clientes.* Un 52,9% de los participantes del sondeo declaran no sentirse parte de los programas y sólo un 19,4%, declara que "aportan" y "aportan mucho a la calidad de vida". Sólo 3 de 10 clientes (30,6%) indican que los programas en que participan "generan experiencias" y "grandes experiencias".

¿Siente que el programa de beneficios mejora su calidad de vida?
Con una escala de 1 a 5, donde 1 es "no aporta" y 5 es "aporta mucho a mi calidad de vida".

206 Respuestas



19,4% Los niveles 4 y 5 corresponden al 19,4% que evidencia que los programas no aportan a la calidad de vida



4. Recomendación

Con respecto a la recomendación de estas iniciativas, nos encontramos que los programas de lealtad traicionan a sus líderes. Sólo un 16,5% de los encuestados se declaran "promotores", mientras que un poderoso 50,5% de la audiencia encuestada se declaran "detractores". Por lo tanto, el NPS (© Net Promotore Score) de los programas de lealtad evaluados es de -34 puntos. Muy lejos de un índice sano que debería estar sobre 60 puntos.

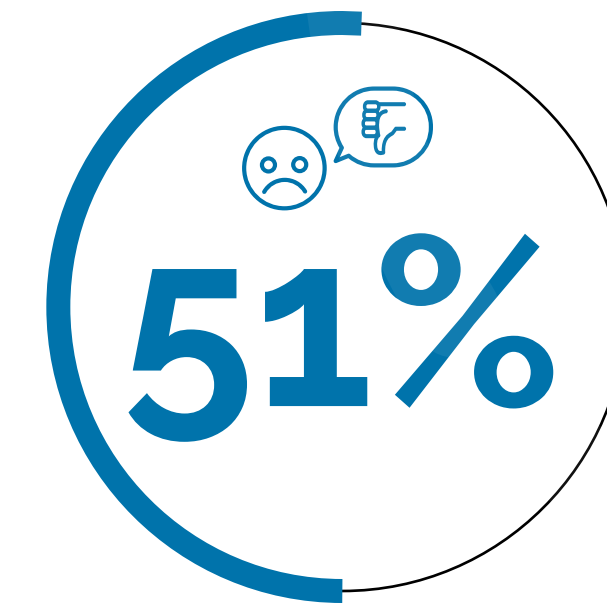
Al analizar el indicador por género, podemos observar que las mujeres dan un puntaje menos pesimista que los hombres, con -26 puntos versus -43 de los hombres, lo que evidencia una oportunidad para calzar mejor los beneficios con el género masculino. Por tramos de edad también se observa una gran diferencia, en la medida que mas avanzadas las personas están en la vida son más exigen-

tes con los programas, dado que la recomendación tiene un peak negativo de -42 puntos.

En términos de funcionalidad, experiencia y pertenencia no se observan diferencias en los índices por edad ni por género.



se declaran "promotores" de un programa de lealtad



se declaran "detractores" de un programa de lealtad



El público femenino siente mayor conformidad con los programas de lealtad



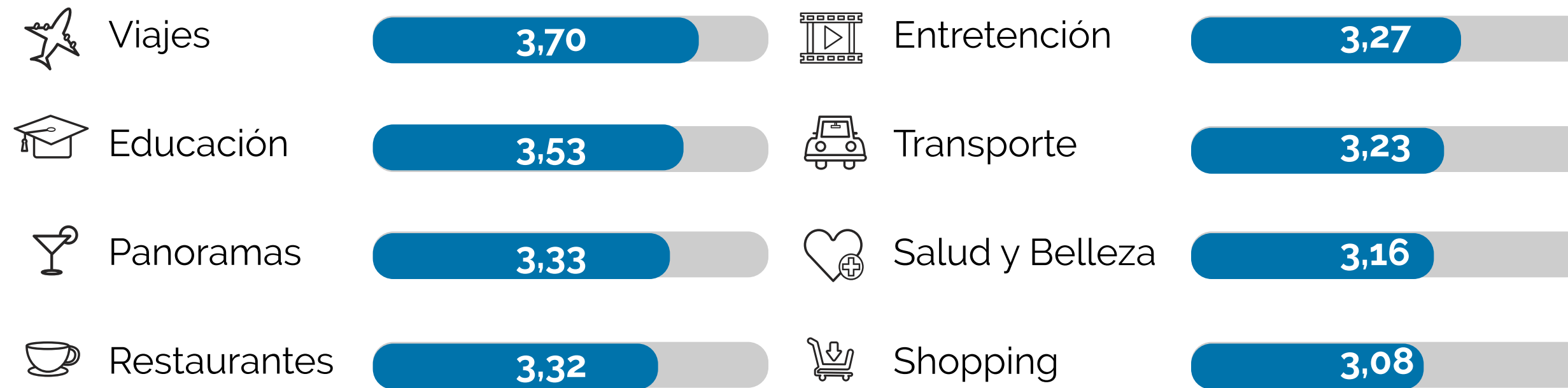
Existe oportunidad para calzar mejor los beneficios con el género masculino



Las personas de mayor edad son más exigentes con los programas de lealtad



Preferencias en los beneficios.



5. Combinación de beneficios

Como último aspecto, quisimos identificar el valor que asignan las personas a las combinaciones de beneficios en 8 categorías para mejorar el calce de estos esfuerzos con los intereses. Con un índice de 1 a 5, donde 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante", obtuvimos los siguientes índices promedios, donde podemos observar que las personas priorizan con viajar y contar con facilidades para estudios (financiar y/o acceder): Educación 3,53; Salud y Belleza 3,16; Restaurantes 3,32, Shopping 3,08; Panoramas 3,33; Transporte 3,23; Entretenimiento 3,27 y Viajes 3,70.

Al observar los índices por género nos encontramos que los hombres asignan una importancia media a todos los intereses, pero las mujeres tienen un marcado interés en Viajes con 3,85 puntos y Educación con 3,67. Le sigue Panoramas con 3,48.

Los datos de este sondeo ponen de manifiesto la necesidad de centrar estos programas en los intereses de los clientes, en fomentar la pertenencia y facilitar los procesos.

Mystery Loyalty Programas de Lealtad Misteriosos

Queremos guiarlos en el desarrollo de Programas de Lealtad en base a contenidos únicos y relevantes, integrados a procesos automatizados para potenciar la lealtad y aumentar el valor de vida del cliente.

Conozca nuestra propuesta 

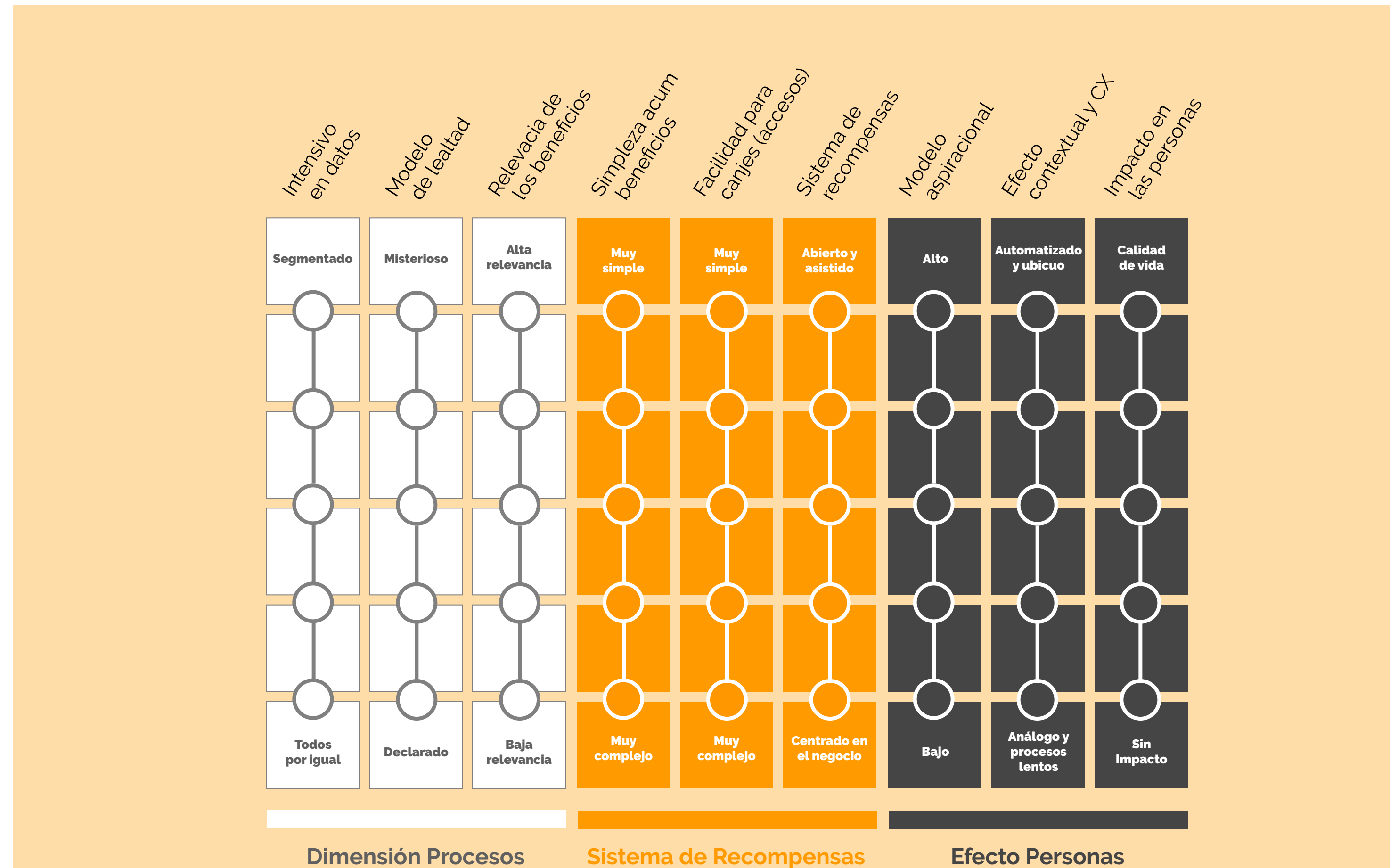


Marco de Trabajo para la Lealtad

El nuevo marco de trabajo de la lealtad de clientes desarrollado por CustomerTrigger, permitirá sortear las brechas, definir la actual posición de su estrategia de lealtad, compararla con su competencia -y actores relevantes de la economía digital-, y establecer un camino que agregue valor desde los procesos, con el balance adecuado que impacte en las personas. Hemos definido tres dimensiones para analizar y definir la estrategia del programa: *procesos, sistema de recompensas y efecto en las personas.*

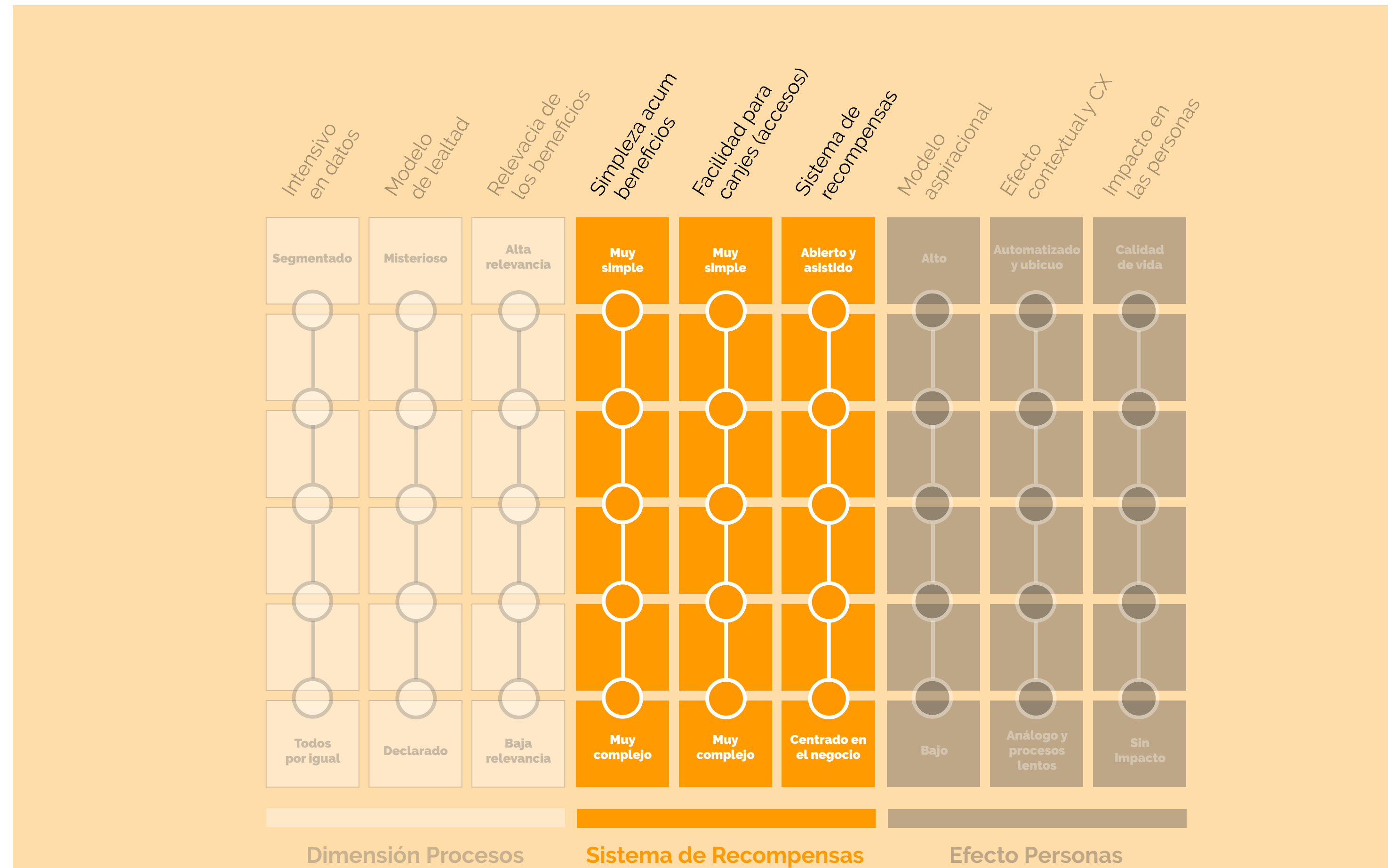


La evaluación de las sub-dimensiones en procesos, recompensas y efecto en las personas, permite generar puntuaciones para establecer la posición actual de un programa y comparar con la posición de la competencia, o establecer las brechas para la posición deseada.



2. Sistema de recompensas

Los sistemas de recompensas deberían dejar de estar centrados en el negocio, permitiendo buscar coaliciones y sistemas asistidos de demanda, entregando la recompensa antes de que el cliente la tenga (efecto asistido) para pivotar adherencia del cliente. Busca explicar la simpleza para acumulación de beneficios, la facilidad para canjear los puntos o beneficios y si las recompensas son abiertas y asistidas.

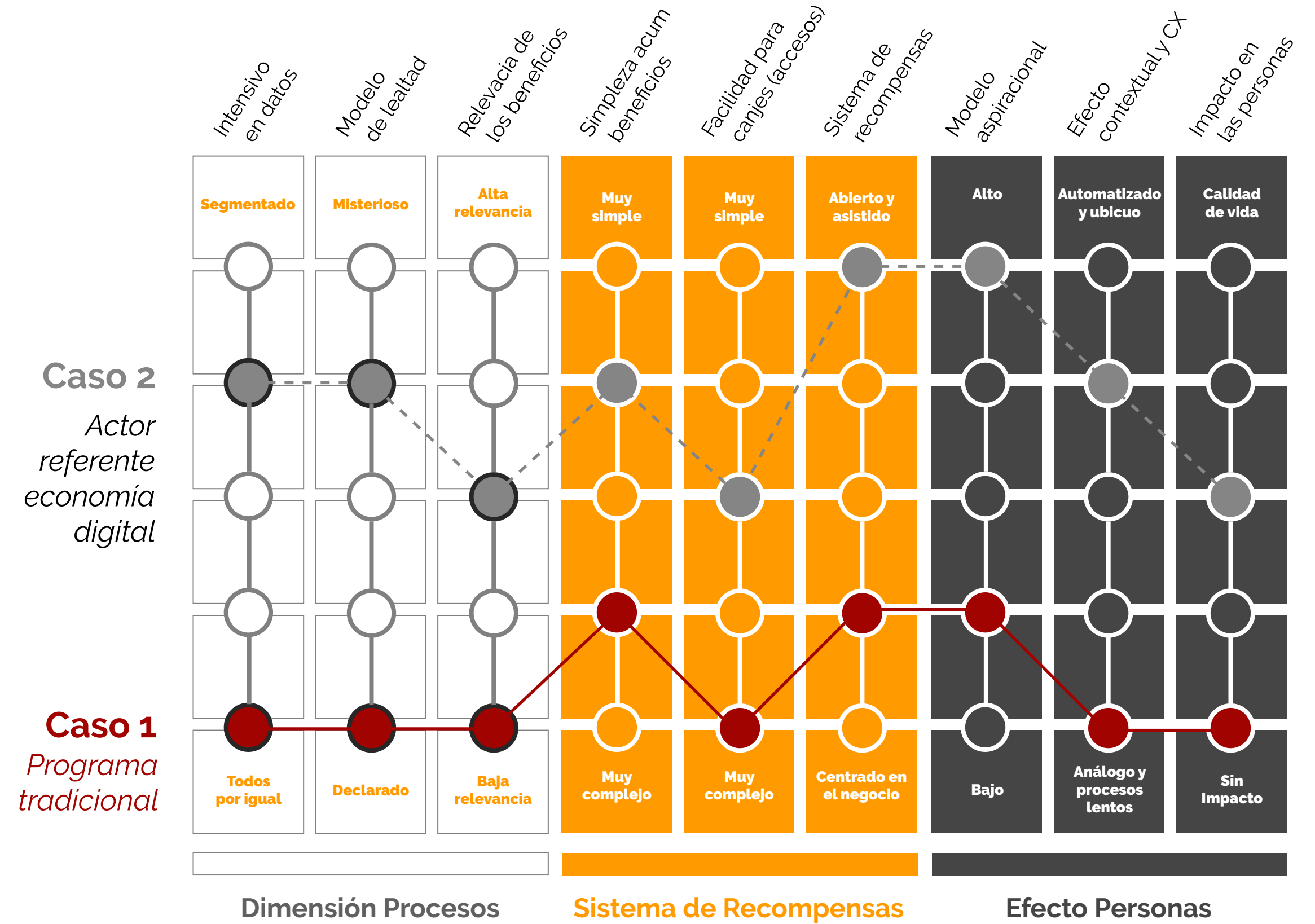


Casos de Uso

En la siguiente aplicación del Framework (ver imagen), se pueden observar dos casos de uso, que acreditan la herramienta como mecanismo para visualizar los contrastes entre un programa y otro. Permite a los líderes del negocio y procesos obtener mayores ganancias con la cartera, probar áreas de mayor riesgo pero de más impacto para el cliente e impulsar el programa por sobre la competencia.

El **caso 1** corresponde a la evaluación de un programa tradicional del sector minorista, que tiene un bajo nivel de desempeño en todos los aspectos del modelo, buscando un esquema de bajo riesgo, menos intensivo en datos, igual para todos los clientes y con intensidad en procesos análogos. Es la situación actual de la mayoría de los programas de lealtad.

El **caso 2** corresponde al programa de una empresa líder de la economía digital, que modela en forma temprana una mejora en los procesos, diferenciando el programa por segmentos, entregando un desempeño medio al factor sorpresa y alcanzando un nivel importante de colaboración con socios estratégicos. Mientras que en torno al efecto en personas es alto, por el impacto 'aspiracional' que agrega, con altos niveles de automatización mediante modelos de siguiente mejor acción por triggers y un efecto especial en el valor que agrega a las personas.



"Este marco guía la toma de decisiones sobre la naturaleza de su estrategia de lealtad, ayudándole a ampliar los límites al tiempo que evalúa incógnitas y riesgos para mejorar el rendimiento de su negocio, basándose en una mejora en la retención de sus clientes a partir de una serie de hipótesis que deberían ser validadas en un caso".



Portafolio para la Lealtad

Las siguientes etapas en la reformulación del programa de lealtad o beneficio, deben ir direccionadas sobre focos estratégicos centrados en el cliente y que agreguen valor al negocio. Para esto dejamos los 5 elementos claves, como parte del portafolio de lealtad que recomienda CustomerTrigger. Cada parte incluye un set de preguntas que permitirá que usted obtenga una nueva visión para formular o replantear su estrategia de lealtad.



1. Experiencias contextuales en función de automatización e IoT.

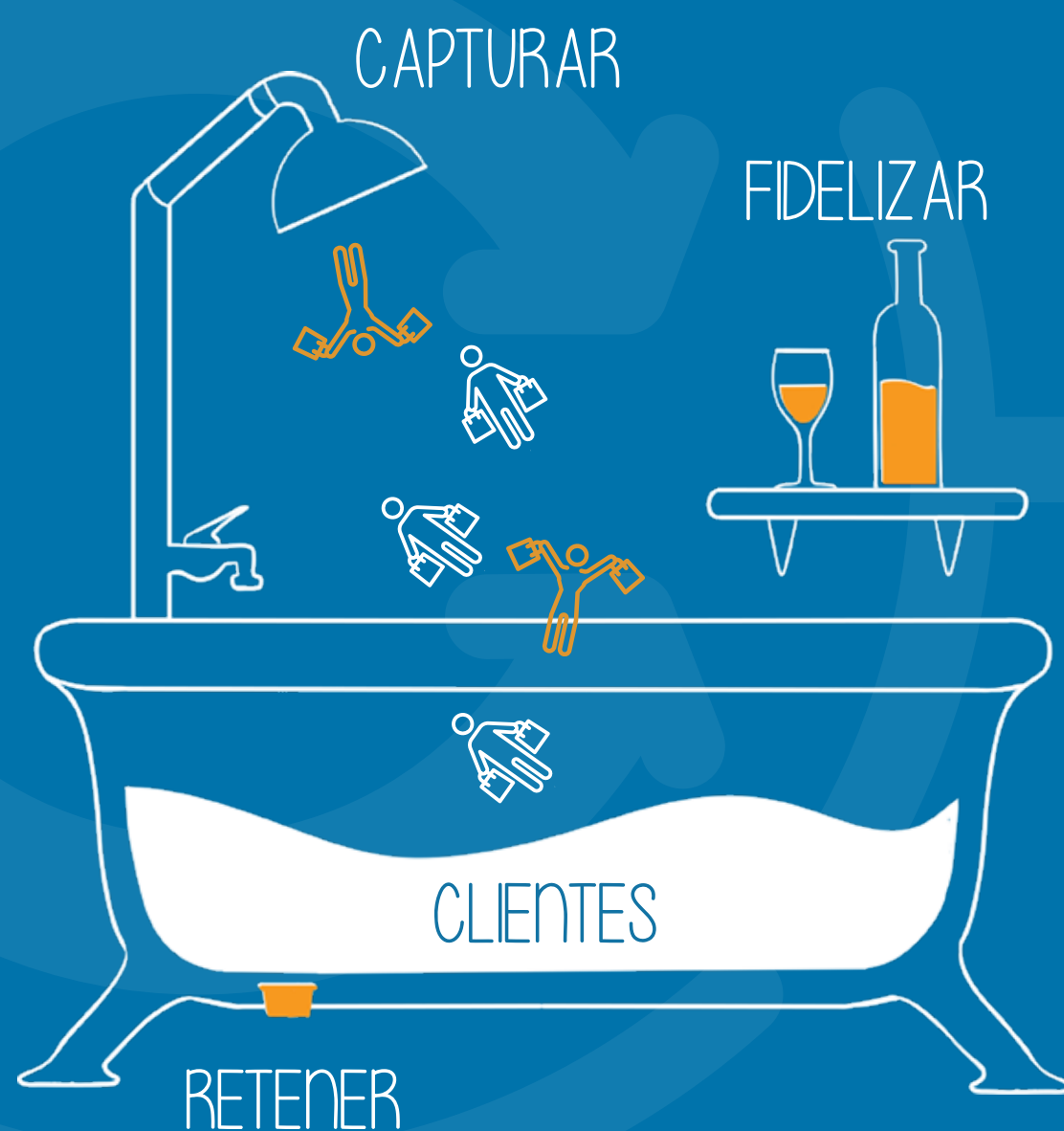
El objetivo de recopilar y relacionar cada transacción, consumo y preferencias del cliente en el marco del programa de lealtad, es que debería permitir personalizar y mejorar la calidad y la velocidad de las experiencias del cliente, para que sean más relevantes y útiles para cada usuario. Entonces debemos cuestionar el uso de estos datos para impacto, más allá del tipo de tecnología que estemos utili-

zando, logrando que la estrategia de lealtad se centre en el cliente.

Con cada punto de contacto digital, las organizaciones tendrán que administrar un tránsito de datos muy superior al actual, para proveer experiencias contextuales a clientes y ciudadanos que realmente genere efectos positivos en la adherencia del cliente.

Preguntas que pueden ayudar a reformular su estrategia de lealtad:

- ¿Conoce tecnologías de contextualización que puedan ser adaptadas en su negocio?
- Si su negocio ya cuenta con este tipo de tecnologías, ¿cuenta usted con un inventario de ellas y ha definido cómo estas pueden generar una mejora en la experiencia del cliente?
- ¿Ha definido un caso de negocio que ponga en evidencia la línea de flotación o break-even de este tipo de tecnologías? Debería evaluar prototipos para observar la participación de sus clientes en estas plataformas.





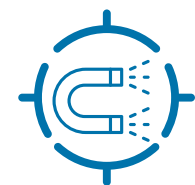
2. Introducción de más beneficios valorados por los clientes (simples).

Los clientes no se pierden por falta de fidelidad, se pierden por falta de satisfacción basada en la baja integridad del servicio, seguido por procesos inoperantes o con excesos de pasos. Un cliente se va cuando el servicio ofrecido no responde al estándar de la promesa. Por lo tanto, no podemos pensar que los beneficios de un programa serán la salvación a la fuga de nuestros clientes.

De este modo, debemos realizar procesos de evaluación del perfil de nuestros clientes, "poniéndonos en sus zapatos" para calzar correctamente los beneficios específicos. Lamentablemente ya no son los días en que tengamos que buscar alianzas con todas las cadenas o establecimientos de comida. Será mas beneficioso buscar lo que realmente genera impacto al cliente en sus procesos de servicio y generar coaliciones que estén integradas al programa sobre sólidas dinámicas de tratamientos de datos, que sean simples para los usuarios, tanto en la plataforma de lealtad como en la adopción.

Preguntas que pueden ayudar a reformular su estrategia de lealtad:

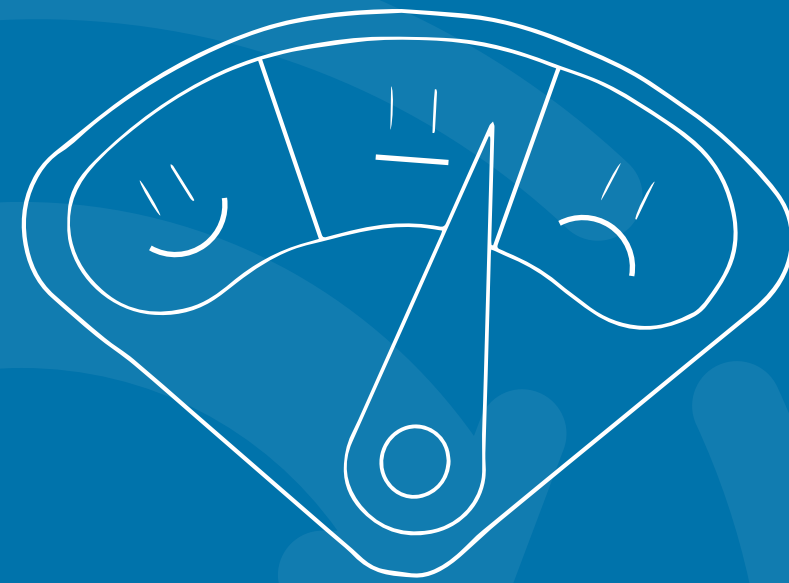
- ¿Cuenta con datos que le permitan entender los niveles de satisfacción de sus clientes y motivos de renuncia o fuga? Esto le ayudará a entender y descubrir procesos frutados dentro de su negocio para transformarlos en grandes experiencias para sus clientes.
- ¿Ha trazado el viaje del cliente más allá de su proceso de negocio? Este ejercicio le permitirá reconocer las etapas previas a la decisión de compra y los elementos de post-atención, para entregar beneficios o servicios a través de colaciones con aliados que no estén necesariamente dentro del giro de su negocio.



3. Verificar que los niveles de adherencia del cliente incidan en el valor de vida

El programa de lealtad traiciona a los líderes cuándo no genera promoción de marca y no aumenta el valor de vida del cliente. Puede resultar solo un centro de gasto al no verificar si la estrategia incide en la retención y en la disminución de sensibilidad al precio, ya que la estrategia no estaría activando una plataforma de crecimiento basado en cross sell, por ejemplo.





SATISFACCIÓN DE CLIENTE



En otras palabras, debemos enfocar los esfuerzos en conseguir mayores retornos; debido a mejor retención de clientes, menor sensibilidad al precio, mayor valorización económica y mejor promoción de marca y, menores costos, debido a menores gastos de adquisición, menor cantidad de reclamos, y menores requerimientos de intensidad de servicio desde clientes satisfechos y fieles.

Preguntas que pueden ayudar a reformular su estrategia de lealtad:

- ¿Conoce el valor de vida de sus clientes y tiene una vista de las diferencias por segmentos?
- ¿Ha determinado cuánto incide la satisfacción y promoción (NPS) en el valor de vida del cliente?
- ¿Cuenta con métricas claves para medir el éxito del programa? Esto para evitar centrarse sólo en tasas de registro o actividad y pueda siempre acreditar el impacto.
- ¿Cuenta con grupos de control para dejar evidencia de la venta incremental o del efecto asistido del programa a los ingresos de la compañía?



4. Procesos más fáciles para el canje de beneficios

Casi un 50% de los miembros de programas de lealtad indican que no es fácil realizar canjes de sus beneficios y

esto es producto de organizaciones más bien centradas en sus productos, lejos de una cultura “customer centric”. Entonces el programa de lealtad estaría actuando como supuesto mitigante al desgaste y erosión permanente que la organización genera al cliente con procesos lentos y que aumentan su esfuerzo, hasta el punto en que el cliente decide hacer sus canjes, ya que se frustra en su intento para obtener sus beneficios.

Esto es evidente en programas de tarjetas de crédito que externalizan su gestión y operan en plataformas desintegradas, obligando al cliente en algunos casos extremos a tener que conectar por un contact center para entender cuantos puntos, millas o dólares tiene disponibles. En oposición podemos ver compañías que ya han logrado integrar en sus plataformas digitales los beneficios a sus clientes para que puedan acceder con unos cuantos clics dentro de la experiencia de usuario que ofrecen. Los desafíos en el futuro inmediato estarán en cómo logran que los clientes puedan saber más rápido que beneficios tienen disponible, asegurar que hagan efectivos los beneficios con una medida de cumplimiento, es decir, activar procesos de “honestidad brutal” en el programa.



Preguntas que pueden ayudar a reformular su estrategia de lealtad:

- ¿Cuenta con un almacén de datos unificado para la gestión del programa de lealtad? Esto permitirá facilitar entrega de información (beneficios, por ejemplo) en diferentes puntos de contacto.
- ¿Ofrece en momentos claves del viaje del cliente información sobre los beneficios disponibles? Mas aún cuando el programa permite redimir sobre cada transacción, antes de la compra del cliente o adquisición de nuevos servicios con un efecto asistido que favorezca la lealtad.



5. Adaptarse a las necesidades dinámicas del cliente

La gestión de lealtad debería basarse principalmente en el conocimiento que se tiene de cada cliente, y por eso en los últimos tiempos se ha vivido una fiebre de los datos. Ahora bien, es preciso ponerlos a trabajar al servicio de la estrategia, las cuales deben empezar a ser más inteligentes sobre cómo aprovecharlos para ofrecer buenas experiencias.

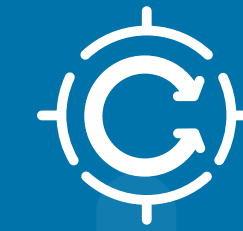
El seguimiento a los comportamientos de los clientes mediante sistemas de visualización (pasado) y sistemas de prescripción (futuro), nos deberían permitir adaptar los

contenidos, beneficios y servicios del programa de acuerdo con las dinámicas propias de cada miembro. De este modo, podremos generar mayor impacto en la calidad de vida de las personas, considerando estrategias de contenido que no solo busquen aumentar los niveles de consumo, sino que agregando valor en otros aspectos afines al giro de su negocio.

Preguntas que pueden ayudar a reformular su estrategia de lealtad:

- ¿La estructura de datos de su programa (registro, redes sociales, opt-in) está integrado con el sistema CRM?
- ¿Sus comunicaciones operan en batch enviar y olvidarse? Existe una gran oportunidad de mejora en este aspecto, considerando los avances en plataformas de interacción inteligente y omnicanal.
- ¿Los contenidos y beneficios de su programa se basan solo en los elementos centrales de sus productos? Es fundamental ampliar las opciones a contenidos que mejoren la calidad de vida o permitan expandir el programa en la red natural del cliente.

Este portafolio de lealtad bien administrado, ayudará a que los programas no traicionen a los líderes, como también, definir un nuevo esquema de trabajo en la gestión de lealtad de su organización.



CustomerTrigger

DATA-DRIVEN MARKETING TECHNOLOGY

Puede conectar a nuestros especialistas para ayudar a redefinir sus estrategias de interacción y lealtad con sus clientes, para que realmente empujen los niveles de adherencia de su cartera balanceando el crecimiento en los ingresos

Conozca nuestros servicios



<https://cutt.ly/9tjwMTC>



Sobre CustomerTrigger

Artesanos de Clientes

Somos una compañía que toma decisiones de marketing basándose en datos sobre tecnologías de interacción. Democratizamos la información y desafiamos constantemente a nuestro equipo a cuestionarse sobre el comportamiento de los clientes.

Ayudamos a que las compañías se centren en el cliente y se integren en el diálogo. Establecemos, nutrimos y expandimos las relaciones con los clientes. No importa el reto, nos enfocamos en distinguir los aspectos críticos de mejora que impacten en la gestión del cliente.

Habilitamos una nueva dimensión para articular eficientemente los procesos de dato (Big-data), dar gobernabilidad a la comunicación con clientes omnicanales, construir la vista única del cliente 360, determinar y conocer las preferencias individuales de los clientes y enfocar objetivos en base a Kpis.



www.CustomerTrigger.com



[@CustomerTrigger](https://twitter.com/CustomerTrigger)



[company/customertrigger](https://www.linkedin.com/company/customertrigger)



+562 22 198 993



Fanor Velasco 85, Piso 9,
Santiago de Chile.



Cristián Maulén | Gerente General
CustomerTrigger | Director Observatorio
Sociedad Digital FEN UChile |
Presidente AMDD



www.CristianMaulen.com



@CrisMaulen

Sobre el Autor

Cristián Maulén | Artesano de Clientes - Gerente General CustomerTrigger

Soy el gerente general de CustomerTrigger, agencia de marketing tecnológico, que provee soluciones en Customer Management que ayudan a las empresas a establecer, nutrir y expandir sus relaciones con los clientes. Trabajo con especialistas en marketing y ventas de grandes marcas. Cuento con más de 20 años de experiencia en gestión de clientes y procesos.

Antes de fundar CustomerTrigger ocupé cargos como director de ventas para el conosur en Pitney Bowes Inc., como también el liderazgo de procesos de clientes en GMAC (actual GMF).

En la actualidad colaboro y ayudo a organizaciones interesadas en desarrollar capacidades y habilidades para mejorar el valor de vida de la cartera, reduciendo fuga, mejorando índices de crecimiento en los clientes

para aumentar los ingresos, controlando y disminuyendo los costos.

Trabajo desde hace 10 años en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, como director académico del Diploma en Customer Experience & Data-Driven y Director del Observatorio de Sociedad Digital del Departamento de Administración. Adicionalmente soy Presidente de la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile - AMDD y reconocido MKTG BEST 2017 como Académico de Marketing.

Sin embargo, mi vida no gira en torno al marketing y procesos todo el tiempo: tengo tres bellos hijos; Lucas, Sofía y Dominga. Me apasiona correr maratones y disfruto de la vida con una gran compañera; Gabriela.





CustomerTrigger

DATA-DRIVEN MARKETING TECHNOLOGY

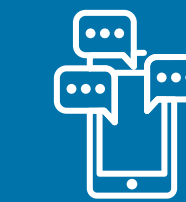


Loyalty Framework

El nuevo marco de trabajo para la lealtad de clientes

Compartir en mis Redes

<https://cutt.ly/YrPhCXt>



Dimensión Procesos

Sistema de Recompensas

Efecto Personas

