

¡QUE LOS LLAMEN LEGIÓN!

Erasmus Hernández
& Arnaud Verhasselt



La importancia de crear una “tribu” a través de la lealtad de tus clientes.

Imaginen a un par de *Deadheads*, fans de la banda de rock *Grateful Dead*, cuatro décadas después de Woodstock (1969), escribiendo un libro acerca de marketing. ¿Qué título le pondrían? “*Marketing lessons from the Grateful Dead: What every business can learn from **the most iconic band in history***”. David Meerman Scott y Brian Halligan, estrategas de mercadotecnia, comparten su pasión por la banda y han tenido caminos profesionales similares que los llevaron a analizar la forma en que *Grateful Dead* incurrió en prácticas de marketing que desarrollaron una lealtad más allá del tiempo y de su desaparición (al menos con ese nombre). **En la última pieza** que compartimos con ustedes abordamos el concepto de **Omnicanalidad** e hicimos referencia al mismo como una forma de mejorar la experiencia que el cliente vive en su proceso de compra. Señalamos también, de forma breve, el concepto de *brand advocacy*, que se refiere si lo simplificamos mucho, a lo que David Meerman y Brian Halligan hacen a través del libro que mencionamos; se convierten en evangelistas de una marca por la lealtad que sienten hacia ella, en este caso de una banda. Es en este momento en que los conceptos más relevantes de Customer Experience cobran vida, el WOM o *word of mouth*, cuando un cliente sale tan feliz de un establecimiento que no puede sino compartirlo con quienes conozca ya sea de viva voz o a través de redes sociales.

Es aquí donde la lealtad forma parte esencial de lo que un *retailer* busca generar en sus clientes, tener una base de ellos que sea tan grande que les permita tener mayor alcance a través de medios informales como el WOM o bien por los *shares* que un cliente satisfecho hace en sus redes sociales, económicamente es 6 a 7 veces más caro captar un nuevo cliente que retener un cliente existente. Además, invertir en experiencia del cliente y en mejorar el Net Promoter Score, indicador clave de la experiencia, es la forma más eficiente de generar nuevos clientes a través de los actuales.



“Económicamente es 6 a 7 veces más caro captar un nuevo cliente que retener un cliente existente.”

- Erasmus Hernández

¿Por qué hablar de tribus? Consideramos relevante que se haga la analogía entre una base de clientes satisfechos y leales con una tribu. Los clientes serán así un conjunto de personas que encuentran satisfechas sus necesidades a través del servicio ofrecido por un *retailer*, que se sienten especiales por el trato que reciben, que encuentran diferencia y hasta orgullo por pertenecer a un grupo selecto al que los demás no pertenecen y que obtienen valor en sus transacciones más allá del bien adquirido.

Hay una gran importancia en entender a quién se le habla a través de los programas de lealtad; si no hay un entendimiento claro acerca de quién podría estar usando el programa, entonces el diseño será defectuoso y no estará correctamente dirigido a construir una relación a largo plazo con el cliente.

¿QUÉ ES LO QUE VALORA MI TRIBU?

Antropológicamente hablando, una tribu es un conjunto culturalmente homogéneo de individuos y si hacemos una analogía con lo que pueden ser los clientes de un *retailer*, será importante entender cuáles son los rasgos culturales que comparten los diferentes grupos de clientes que vienen a comprar o visitan nuestro sitio de e-commerce. En la medida en que entendamos cuál es el rasgo que los define y qué es lo que ellos aprecian como valor, será que un programa de recompensas podrá ser efectivo y estará alineado con lo que el cliente quiere, convirtiéndose entonces en un programa de lealtad. Un ejemplo nos los da Sephora que atiende a dos grandes grupos bien identificados. Está el grupo de quienes compran maquillaje buscando los mejores precios y descuentos, y aquellos que prefieren la disponibilidad de artículos premium y basan sus compras en la exclusividad y la distinción. Para el primer grupo el programa de lealtad ofrece bonificaciones y descuentos por el hecho de ser miembro; para el segundo existen recompensas asociadas con invitaciones a eventos especiales y lanzamientos, llenando así la necesidad de estatus y diferenciación de un grupo, además de la necesidad de precios especiales del otro. En resumen, la tribu Sephora tiene dos castas, que centran valor en diferentes elementos y que pueden ser ofrecidos, ambos, por Sephora.

Una razón de la importancia de entender cuáles son esos rasgos que caracterizan a la tribu a la que les quieres hablar a través de un programa de lealtad, es que las recompensas a las cuales se acceda deberán ser de valor para el cliente. Si bien 44% de los mexicanos que forman parte del mercado de consumo, son parte de un programa de lealtad, 18% de ellos consideran que las recompensas no son llamativas y 12% consideran que ese programa de lealtad del que son parte no les generará ningún distintivo por encima del resto de los clientes, esto habla de la necesidad de enfocar mejor las recompensas pues si el programa no le está hablando a un quinto de tu tribu puede que estés invirtiendo mal recursos que son escasos.



Un tema muy relevante para entender acerca de cualquiera que sea nuestra tribu a la que queremos hablarle, es que hoy en día la digitalización ha alcanzado cada uno de los aspectos de la vida de las personas, tanto en lo profesional como en lo personal. El 90% de las personas que forman parte de un programa de lealtad demandan que todas las transacciones que se lleven a cabo con un retailer sean tomadas en cuenta al momento de impactar su sistema de recompensas, y cuando se habla de todas las transacciones, son todas sin importar el medio a través del cual se hayan realizado, cayendo una vez más en la **Omnicanalidad** que mencionamos en la pieza publicada anteriormente.



“La pregunta más importante para responder cuando se diseña un programa de lealtad es ¿qué es lo que nuestros clientes perciben como valor?”

- Arnaud Verhasselt

RECONOCE LA ARISTOCRACIA EN TU TRIBU

Otro rasgo importante que merece la pena mencionar, es que dentro de las tribus existe una segmentación natural, una mezcla de estratos sociales o aristocracia con roles definidos, es decir, no todos los miembros de la tribu tienen el mismo estatus y son del mismo valor para la misma. El Druida Panoramix era el único capaz de preparar la poción mágica que tomaban Asterix y Obelix antes de ir a enfrentar a los romanos. De la misma forma el programa de lealtad deberá ser capaz de evolucionar en la medida en que los clientes lo hacen. La lealtad se verá recompensada a través del estatus que vayan obteniendo los clientes en el tiempo y eso les reconocerá el valor que tienen. Esto no deberá ser una situación solo de tiempo, hay un concepto que el *retailer* deberá entender y poner factores para cuantificar y eso es el cálculo del valor del cliente, cuánto vale el cliente para mí como organización y cómo se lo voy a hacer saber a través de una inversión que le dé un beneficio, pero que tenga sentido de negocio y se justifique con un caso de negocio robusto.

Uno de los programas de lealtad más exitosos en el que un 65% de las transacciones pasan por él, era el de Starbucks: te iba dando estrellas hasta el momento en el que te sorprendía con una tarjeta dorada con tu nombre impreso, esto te daba estatus y acceso a otras tantas recompensas que los demás no disfrutarían. Eso se ha sustituido exitosamente por el extensivo uso de la App que vive en cualquier celular y la señal de estatus se sigue dando por el *look and feel* de la misma, además de los beneficios que se obtienen por ser parte de ese selecto grupo que elige pagar un sobreprecio por la experiencia de recibir un café.

Existen algunas formas de lealtad que trascienden las fronteras de la tradicional aplicación o la tarjeta con tu nombre que acumula puntos, y llevan al máximo nivel de estatus a sus clientes: los convierten en socios. REI Co-op, compañía dedicada a la venta de equipo recreativo fundada en Seattle en 1938, nació como una co-op o *consumers' co-operative*. Es decir que su modelo de negocio de por sí fomenta ese *brand advocacy* y esa lealtad en el cliente a partir de la participación de ese consumidor en los “dividendos” del negocio. Por medio de un pago único de \$20 dólares, el típico consumidor se convierte en parte de la cooperativa de forma vitalicia y recibe automáticamente un 10% de bonificación en sus compras como parte de su pago de dividendos. Además, tienen acceso a la venta anual con descuentos de equipo que ha sido

devuelto a la tienda llamadas *Garage Sales*, y tiene acceso a precios especiales en los viajes de aventura organizados por REI, ente otros beneficios. De esta forma la manera en que está configurado un negocio de 162 tiendas con ventas superiores a los \$2.8 billones de dólares fomenta que sus clientes no vayan a otra parte a comprar equipo pues están manteniendo algo de lo que son parte. REI co-op cuenta con más de 17 millones de miembros.

CREA LAZOS ESTRECHOS CON LOS MIEMBROS DE TU COMUNIDAD

Una vez que se ha establecido comunicación con el conjunto de clientes a los que se ha dirigido el programa de lealtad, hay que asegurarse de que este sea el medio a través del cual los lazos entre la organización y el cliente se estrechen.

¿Cuántas veces se han topado con las letras pequeñas de promociones y cupones? ¿cuántas veces esas letras pequeñas en la rendición de puntos o en la obtención de beneficios les han dado buenas noticias? Y, después de recibir esas malas noticias o de toparse con trabas para hacer valer promociones o rendir sus puntos de determinado programa de lealtad leonino, ¿cuántas ganas les han quedado de seguir usando ese programa?

Lo más importante de un programa de lealtad es que sea utilizado de manera frecuente y esto es lo que hace que la tasa de rendición sea el indicador más importante para medir el éxito del programa. Ya hemos comentado que cuando hablamos de un programa exitoso, estamos hablando de tasas de rendición de alrededor del 65% al 70%. Puede sonar a un número bajo, pero imaginen por un momento que el 65% de absolutamente todas las transacciones que se hacen en un *retail* estén asociadas a un número de cliente. El poder que da esa información es básicamente inconmensurable y abre la puerta a otra serie de potenciales fuentes de ingresos para la organización; aunque también requiere de un sentido ético para su manejo.

Una organización que interactúa constantemente con un cliente y sabe exactamente sus gustos, frecuencias de compra, ticket promedio, tallas, marcas preferidas, colores favoritos, fecha de cumpleaños, edad y que puede por medio de la analítica y el cruce de variables inferir, incluso, cuánto de su salario destina a la compra de ciertos bienes o servicios; tiene en sus manos información valiosa sobre la cual se puede monetizar, siempre y cuando esté estructurada de la manera correcta y, mucho más importante, esté protegida para no defraudar la confianza del cliente. Con respecto a esto, se sabe que el 52% de los consumidores a nivel mundial, están dispuestos a compartir su información personal con un negocio si esto le va a traer beneficios.

El mensaje es: la forma de generar cohesión y estrechar lazos con los clientes hasta convertirlos en esa tribu que se distingue por comprarme a mí y no a nadie más, es ofreciendo recompensas que verdaderamente traigan valor al cliente, diseñando medios ágiles para la rendición de esas recompensas, y garantizando mantener una relación de confianza al contar ya con su información. Un dato para mantener en mente es que un incremento en una tasa de rendición del 5% puede tener incrementos en *revenue* de hasta el 25%.

¿Y QUÉ PASA UNA VEZ QUE HE FORMADO MI TRIBU?

Una organización puede considerar que conocer al cliente de forma detallada puede resultar en un esfuerzo más grande que los réditos que generará, sin embargo, eso no puede estar más alejado de la realidad. Sephora con su programa de lealtad que ya mencionamos anteriormente, genera el 80% de sus ventas a través de sus clientes VIP. Retener clientes a través de programas de lealtad y cualquier otro medio puede resultar entre 5% y 25% más barato que las campañas que son necesarias para generar nuevos clientes.



Si hablamos de los tamaños del *ticket* promedio en un *retailer*, es importante mencionar que alrededor del 66% de los consumidores aseveran modificar su comportamiento de compra en términos de lo que van a comprar o a agregar a su carrito, dependiendo de las recompensas que podrían obtener. Esto viene desde el punto de vista del estatus que da pertenecer a esa tribu de leales consumidores. Uno de los rasgos más característicos de cualquier tribu en términos antropológicos no es solamente el sentido de pertenecer sino de pertenecer a algo especial y diferente, incluso mejor que cualquier otro grupo. De la misma forma en que el Samurái se sabía diferente al resto al momento de seguir los cánones dictados por el bushido, sabía que estaba en una estirpe diferente con preceptos diferentes y con valores por encima de los del resto, y era por ello que estaba dispuesto a sacrificar más; así mismo, el cliente que sabe que está en cierto estatus, sabe que debe hacer ciertos “sacrificios” para permanecer ahí y seguir recibiendo los mismos beneficios que su estatus le garantiza. Asimismo, las salas de espera del Club Premier son ahora los templos budistas de los Samuráis del *customer engagement*.

Una tienda en línea típicamente genera 43% de su *revenue* de una base de clientes recurrentes, este número se puede elevar hasta el 75% cuando la relación se estrecha más a través de un programa de lealtad y estrategias dirigidas a los hábitos de consumo de esta base de clientes.



“La forma de generar cohesión y estrechar lazos con los clientes para que prefieran comprarme a mí y no a nadie más, es ofreciendo recompensas.”

- Erasmo Hernández

En conclusión, el nombre del juego en términos de programa de lealtad se puede resumir en algunos puntos muy fáciles de enunciar:

- Es necesario que las organizaciones inviertan los recursos necesarios en entender cuál o cuáles son las “tribus” a quienes se quieren dirigir y también a cuáles no. Esto con la lógica de racionalizar mejor los recursos y generar un *business case* ganador.
- La pregunta más importante para responder cuando se diseña un programa de lealtad es ¿qué es lo que nuestros clientes perciben como valor? La respuesta a esa pregunta

no es estática, debe ser hecha con frecuencia y esa será la base del diseño de las recompensas.

- De nada vale un programa que le habla al cliente y le entrega lo que éste percibe como valor, si la forma de acceder a esas recompensas es complicada y poco amigable. Un programa de lealtad debe entregar sus beneficios de forma ágil y muy tangible para que sea exitoso.
- El consolidar información de una tribu, de una base de clientes grande, demanda que las organizaciones trabajen con los más altos estándares de seguridad de información personal para no herir la confianza del cliente.
- Una vez que se accede a una gran cantidad de información que se trata de forma segura, se puede acceder a otras fuentes de *revenue*.

Un agradecimiento especial a **Luis Francisco Mendoza** por su apoyo en la elaboración del presente artículo.

Acerca de los autores



Erasmo Hernandez

Director de Estrategia de Tecnología, MTY
erasmo.hernandez@sintec.com

Erasmo es Director de Estrategia de Tecnología en Sintec Consulting. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y modelos de negocio para proyectos de consultoría en la industria de consumo masivo, tendencias de transformación digital en industria minera, ventas y desarrollo organizacional.



Arnaud Verhasselt,

Gerente de Estrategia de Clientes, MTY
arnaud.verhasselt@sintec.com

Arnaud Verhasselt es Licenciado en Matemáticas Aplicadas a la Economía por la Universidad Claude Bernard en Lyon, Francia. Cuenta también con Maestría en Economía Cuantitativa con especialidad en estudios de investigación en estrategia y marketing en la Universidad Lumière en Lyon. Como Gerente de Consultoría ha tenido un enfoque hacia el desarrollo de proyectos con el fin de alinear las estrategias comerciales y de marketing con la ejecución en el punto de venta optimizando recursos, mejorando la experiencia con el cliente y asegurando un aumento sostenible de los ingresos en utilidad. Ha implementado múltiples proyectos cubriendo tanto la venta tradicional como el desarrollo del canal moderno en industrias de consumo, construcción, farmacéutica, manufactura y *foodservice*.

Referencias:

- Estudio Global: Lealtad Minorista - Programas que enganchan. (2016). Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Lealtad-Minorista-Programas-que-enganchan/>
- Get With The Program. (2020). Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-retail-loyalty-sentiment-report.pdf>

- Grocery loyalty program membership Latin America. (2017). Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.statista.com/statistics/1023718/grocery-shop-loyalty-program-membership-latin-america/>
- Lantz, J. (2013). Forget Brand Loyalty: New Ways to Capture the Repeat Customer - The Data Point. Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://blog.rjmetrics.com/2013/12/12/forget-brand-loyalty-new-ways-to-capture-the-repeat-customer/>
- Milenkovic, M. (2019). 40 Amazing Customer Loyalty Statistics In 2020. Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/customer-loyalty-statistics/#gref>
- Peacock, L. (2018). 10 Examples of Innovative Customer Loyalty Programs. Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.shopify.com/blog/loyalty-program>
- Por qué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo. (2011). Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/porque-es-mas-barato-retener-un-cliente-que-conseguir-uno-nuevo>
- Singh,P.(2019).LOQUESEVIENEENE-COMMERCE:COMPRENDERALCONSUMIDOR OMNICANAL. Recuperado el 28 de abril de 2020 de: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/Reporte20E-Commerce20espa%C3%B1ol.pdf>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com