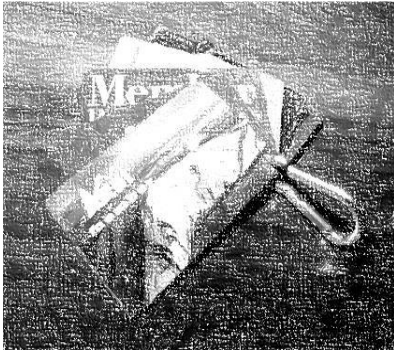




# Club de Jugadores y Programas de Fidelización en Casinos y Salas de Juego



Conversaba recientemente con una asidua jugadora a quien conocía y me llamo la atención ver su llavero portando cuatro diferentes tarjetas de afiliación a diferentes grupos de casinos. No pude evitar preguntarle sus motivaciones para ello y hasta llegue a insinuarle si no era preferible jugar todo el tiempo en un mismo casino y lograr mayores recompensas y beneficios?

Actuando como una gran y eficiente economista, la astuta jugadora me explico la manera en que maximizaba sus viajes y su dinero disponible para el juego al coordinar sus visitas a los casinos que, oportunamente, ofrecían los mejores atractivos: rifas, torneos, concursos, redención especial de puntos, horarios de 2X y 3X en puntos acumulados, celebración de cumpleaños, eventos...Casi de la misma manera en que organizaba sus compras en diversos supermercados cuando aquellos ofrecían especiales 2x1 y descuentos en ciertos productos. Solo tenia que esperar las promociones!!

Por un momento pensé en las motivaciones básicas originales de crear estos clubes de Jugadores, Programas de Lealtad(¿?) o con otros nombres similares aunque con poca diferenciación entre ellos. Es fácil concluir que, al parecer, las razones y circunstancias que dieron origen estas estrategias de mercadeo no aplican del todo en la realidad actual de la industria del juego en muchas localidades alrededor del mundo. La expansión global de casinos y salas de juego, la diversidad de actividades que se disputan los recursos disponibles (share of wallet) y la disponibilidad de información sobre el competitivo mercado parecen estar requiriendo nuevos modelos de mercadeo para estas afiliaciones.

Es difícil precisar exactamente cuándo se originó el primer Club de Jugadores formal para un casino. Aunque todos coinciden en asignarle los inicios de la década de los 80, mientras la mayoría de los concedores parecen ubicarlo en Atlantic City otros aducen que fue en Las Vegas, Nevada. La proximidad de los casinos de Atlantic City-conectados por el Boardwalk- a diferencia de la parcial separación entre los casinos de Las Vegas de aquella época, parece dar la razón a los primeros y al concepto básico de su origen: Como podían los casinos evitar que los jugadores se trasladasen de un casino a otro en busca de las mejores promociones, juegos o ambientes? La respuesta dada: **favoreciéndoles con descuentos, promociones y cortesías en base al volumen de juego.**

La circunstancias eran entonces más que adecuadas y favorables para alcanzar los dos objetivos básicos: **i) Recompensas = Aumento de Trafico, e ii) Recompensa = Información.**

La evolución tecnológica colocó a los tragamonedas en una posición de avanzada imposible de detener. Casi simultáneamente, la distribución de los ingresos de casinos se revirtió desde los Juegos de Mesas hasta los tragamonedas, al menos en los Estados Unidos y algunas otras jurisdicciones internacionales. Las grandes corporaciones y su actitud de eficientización financiera junto al desarrollo del mercado del software de Casinos (programas de gestión) para ayudar registrar, mantener, organizar, analizar y tomar decisiones sobre un creciente e intrincado volumen de datos que producen los casinos se han encargado de llevar los Clubes de Jugadores o Programas de Recompensa a la Lealtad a un primer plano o, por qué no decirlo?, a convertirse en una de nuestras principales muletillas.

## Casinos y la máquina de hacer copias de la competencia.

De la misma manera en que casi todos pensamos en salir más temprano a nuestros lugares de trabajo para evitar el pesado tránsito agregando con ello más horas a dicha insostenible condición, la industria de los casinos ha copiado y vuelto a copiar ideas de Club de Jugadores.

Seamos realistas: la mayoría de los casinos son como una máquina copidora y muy similar a los "Reality Shows" y las telenovelas. **No solamente copiamos las promociones y eventos de la competencia sino que hoy en día casi todos los casinos tienen una especie de club de jugadores e intentan exceder a los demás con mayores y más costosas ofertas** casi todas derivadas de aquellos Clubes de los grandes casinos de Norteamérica : MGM MLife, Harrah's Total Rewards, Station Casinos Boarding Pass,... y otros igualmente significativos y de renombre. La mayoría de las veces, sin considerar que estos Clubes han sido diseñados para grandes y múltiples operaciones y no necesariamente funcionan en otras culturas, casinos de menor volumen o en circunstancias y culturas locales.

Si bien la mayoría de los casinos implementan un club de jugadores porque la competencia los tiene y, la gran mayoría de las veces, la única diferencia entre estos programas es el nombre y el diseño de las tarjetas, otras veces hay tantos programas idénticos disponibles y gastamos tanto en ellos para vencer a la competencia que bien podría resultar para algunos casinos una propuesta de saldo cero y la creación de un gran espejismo. Es decir, te devuelven en jugada lo que gastas en total reinversión

## Lo que se espera del club de jugadores. Lo que los jugadores esperan de los casinos.

La teoría es simple: proporcionar los jugadores de los medios para motivarlos a volver al casino y pasar más tiempo jugando. Al mismo tiempo, obtener información útil sobre los jugadores que permita comprender mejor y servir a los individuos y segmentos de mercado. En cuanto a la lealtad, otorgar una recompensa a los clientes más leales.

De manera sumaria, los casinos esperan obtener:

- **Patrocinio creciente en forma de frecuencia de visitas y aumento en el juego**
- **Promoción referencial en base a "Word of Mouth" positivo**
- **Aumentar la participación en el ingreso disponible del jugador (Share of Wallet)**
- **Mayor consumo de producto cruzado (si está disponible)**
- **Una mayor cantidad de datos para "conocer y servir mejor a sus clientes"**
- **Aumentar la base de datos de cliente que puedan ser sujetos de publicidad masiva**

En contraposición a lo que los casinos esperan, **dinero y recompensa en efectivo se consideran los aspectos más significativos para más del 60% de los miembros del club.** Esto es claramente de vital importancia para la gestión. No sólo porque crea una guerra-de-efectivo entre las propiedades que se disputan el mercado sino también porque plantea la necesidad de creatividad y desarrollo de medios alternativos. Para la gran mayoría de los afiliados, el EFECTIVO ES REY y, en sus diversas formas, es el atractivo principal que mueve a muchos jugadores de un casino a otro aunque no siempre sean estos los jugadores de mayor valor. De algo si podemos estar seguros, son aquellos en los que la reinversión es máxima.

Armados de amplia información publicitaria y sujeto a horarios, proximidad, el menú de opciones de juego y las ofertas disponibles, los jugadores visitan los casinos donde ellos pueden maximizar sus visitas: Más sorteos, más puntos, más free plays, mayor valor al redimir los puntos acumulados y/o más cortesías y regalos...Más aun, **esta condición parece haberse**

**convertido en un derecho adquiridos para la mayoría de los jugadores y si sus expectativas no son satisfechas eliminan ese casino de su programa de visitas.** En estudios realizados se les ha preguntado a los jugadores sobre qué acciones tomarían si se eliminasen los premios en efectivo y otras formas de recompensa convertibles? Hasta el 60% de los jugadores miembros del club respondieron que, siempre que las alternativas estuviesen presentes y el costo de cambiar fuese aceptable, se movieran a otro casino si las promociones en efectivo fuesen suspendidas o limitadas. Un 20% adicional no estaba seguro de que acción tomaría. Al menos matemáticamente, parece existir un 20% de lealtad!!.



Es conocido por todos que, en mercados locales y altamente competitivos, algunos casinos llegan hasta pagar a jugadores para que realicen el cambio, otros “pagan” diariamente por las visitas una cierta cantidad en “free plays” que es luego vendido con descuento o maximizado en tiempo de máquinas por parte de los beneficiarios de estos cupones. Dada la proximidad de instalaciones y lo limitado de algunos mercados, no es de extrañar que la gerencia mantenga un alto temor y negatividad a suspender las gratificaciones, rifas, premios, cash backs y free plays, dobles y triples puntos a los que tiene acostumbrado a sus afiliados. **El resultado: una costosa guerra entre los casinos donde no siempre la mejor operación es la que subsiste y que, al mismo tiempo, convierte a estas formas de cortesías y recompensa en “derechos adquiridos de los jugadores” al menos, para una significativa parte de aquellos.**

**No todos los casinos requieren de un Club de Jugadores. No todos los jugadores se afilian.**

Al igual que no todos los comercios requieren de un club de jugadores ni de un programa de recompensa definido, no todos los casinos lo necesitan y, tenerlo, puede genera costos adicionales sin agregar volumen significativo. No se sugiere que casinos y salas de juegos con una clara ventaja competitiva provista por el monopolio, la demanda cautiva o casinos de muy pequeño tamaño y relativo fácil control y seguimiento a los jugadores realicen cuantiosas inversiones en equipos, programas y estructuras administrativas. Como ejemplo tenemos pequeñas operaciones locales, casinos únicos en extensos territorios, resorts de playa con huéspedes cautivos, etc.

Por otro lado, no todos los jugadores de un casino deciden afiliarse al club aun a pesar de que, al menos en teoría, se les recompensa de alguna forma su jugada. Muchos se preguntan por qué no? Las principales respuestas no se dejan esperar:

- Jugadores que no desean dar su identidad por razones sociales, familiares o de temor al robo de identidad,
- Jugadores que no les interesa los niveles de recompensa por el volumen bajo y poca frecuencia de sus visitas o de muy alto volumen (VIP/High Roller) que ya lo reciben de otra manera y con creces, y
- Jugadores que creen en el mito de que, si insertas la tarjeta de afiliación, las maquinas pagan menos.

En una encuesta realizada por mí el pasado año y vía LinkedIn, el 54% de las respuestas apuntaban a que entre un 30% y un 45% del total del monto de jugada (coin in) era generado por jugadores fidelizados. Es decir, miembros del Club de Jugadores. Solo un 12% reporto porcentajes mayores del 80%. Sin embargo, no se pudo obtener datos fiables de la cantidad de jugadores afiliados versus el total de jugadores activos. En todo caso, es evidente que existe una apreciable área de potencial crecimiento y desarrollo de los Clubes de Jugadores que los Deptos. De mercadeo deben explotar.

Los Clubes de Jugadores o Programas de Lealtad en casinos y salas de juego no se crean de la noche a la mañana. Para que un casino opere un exitoso club de jugadores debe tener una sólida cultura de ideas e inteligencia dirigidas al cliente y debe funcionar íntegramente de manera vertical. Es decir, debe funcionar siempre de arriba abajo.

He aquí algunas condiciones básicas que llevan a que el programa no funcione:

- **La administración no cree en él;**
- **No se da prioridad a conocer y comprender a los clientes:**
- **No se utilizan correctamente la analítica vía inteligencia de negocios:**
- **Los empleados no están debidamente entrenados y facultados para servir a los clientes:**
- **Los datos obtenidos de los miembros del Club de jugadores no se utilizan para mejorar el compromiso y relación con el cliente sino solo para otorgar puntos y boletos para rifas:**
- **La Gerencia, IT, Marketing, Contabilidad y Gestión de los equipos no funcionan en sincronización:**
- **No está definido el dueño del proceso y este opera realmente como un verdadero líder:**

UN CLUB DE JUGADORES ES CUESTIÓN DE CULTURA DE LA EMPRESA: TODOS DEBEN INVOLUCRARSE Y CREER EN ÉL Y SUS BENEFICIOS. MÁS AÚN, SI LO QUE VERDADERAMENTE SE DESEA ES UN PROGRAMA DE RECOMPENSA A LA LEALTAD.

---

*Recuerdo que a la siguiente semana volví a encontrarme con la eficiente economista del juego quien me confeso que, aunque en aquella anterior ocasión había ganado una buena rifa y disfrutado de un buen show, había estado frecuentando un casino donde se sentía mucho más a gusto y más relacionada con el personal. Admitió que los premios y recompensas no eran tan jugosos ni frecuentes como en otros pero que se sentía “como en su casa” y el servicio era excelente.*

*Inmediatamente la agrupe dentro de aquel 20% de jugadores que parecen dar más lealtad y compromiso de marca a cierto casino. Aunque por diversos motivos. Pensé asimismo que era importante trabajar este 20%, mantenerlo, desarrollarlo y maximizar su potencial. Decidí que era importante **destacar la diferencia entre un Club de Jugadores y un Programa de Recompensa a la Lealtad**. Este será el tema de la segunda parte de estas entregas.*



*AGL360CG, SRL es una empresa de consultoría dirigida a dar servicios a la industria del juego y la hospitalidad con énfasis en las áreas de Analítica de Juegos, Analítica Mercadológica, Inteligencia de Negocios, Estudios de Mercado, Optimización de Operaciones y desarrollo de cuadros de mando, métricas e indicadores claves de gestión (KPI)-*

*Anibal Garcia, Presidente y Fundador puede ser contactado vía cel al (809) 545-4213, tel. (954) 640-8221 o a su correo electrónico [agarcia@agl360cg.com](mailto:agarcia@agl360cg.com).*