



Club de Jugadores y Programas de Fidelización en Casinos y Salas de Juego [Segunda Parte]



Han pasado unos días desde que tuve contacto alguno con mi amiga jugadora. Me dicen que está frecuentando un nuevo casino que ofrece jugosos beneficios en efectivo y “free plays” para los que ingresen a su Club de Jugadores. Sin embargo, luego de nuestra última conversación me ayudo a gestionar un encuentro con algunas de sus amistades y relacionados que igualmente frecuentan casinos y salas de juego. El mismo, si bien es cierto que se habló mayormente sobre las estrategias de mercadeo basadas en el efectivo y sus equivalentes, poco a poco se abordó sobre aspectos de relevancia en lo que concierne a los sentimientos de los jugadores en cada operación que visitan. Sentimientos más relacionados con la dimensión actitudinal de la lealtad más que la pura maximización económica. Entendí mejor la importancia de diferenciar los sistemas de valoración que utilizamos los casinos y contraponerlos a los sistemas de valoración que utilizan los jugadores. Que es lo importante para cada uno de estos grupos va a depender de múltiples aspectos pero, sobre todo, va a definir el tipo de Club o Programa que desarrollemos.

SISTEMAS DE VALORACIÓN DE JUGADORES: CLUB DE JUGADORES VS. PROGRAMAS DE LEALTAD.

Es común hoy en día observar que muchos de estos clubes de jugadores han cambiado su nombre o se promocionan como Programas de Recompensa a la Lealtad. Sin embargo, sólo porque un jugador visita el casino con frecuencia no significa que es leal a su marca (Brand) ni su administración. De hecho, hay diversas razones que podrían ocasionar una elevada frecuencia de visitas y consumo en una sala de juegos mientras en el fondo se siente mucha insatisfacción por lo que representa la operación.

He aquí algunas razones que comúnmente llevan a esta circunstancia:

- No hay competencia o la competencia existente no es accesible;
- Conveniencia de localización o dificultades de acceso a la competencia
- El casino ofrece juegos más baratos. Es decir, límites que permiten al jugador maximizar su “tiempo de juego sujeto al dinero disponible”
- Les encantan tus máquinas y juegos de mesas pero detestan tu administración y el servicio
- La competencia no es mejor que aquí.
- Tus premios y recompensas son mayores que las de la competencia aunque tu casino es de muy inferior calidad. Esto es típico en casinos que ‘sobornan o compran visitas y frecuencia a un costo muchas veces insostenible’

En las últimas décadas el término lealtad ha dejado de ser asociado con características tales como compromiso, apoyo, empatía, valoración, servicio, familiaridad...para asociarse a puntos, tarjetas, descuentos y premios en efectivo. Sin embargo, como se ha demostrado en varios estudios relacionados con los consumidores, el concepto de **LEALTAD tiene múltiples dimensiones siendo las más conocidas y evaluables de todas: la Dimensión Demográfica y la Dimensión Conductual del consumidor**. Aunque ambas son frecuentemente usadas en Análisis de Segmentación y Campañas de Mercadeo, es la Dimensión Conductual (o de consumo) la más comúnmente manejada por los clubes de jugadores en la industria de los casinos: los premios (puntos?) y recompensas se ofrecen basados en el volumen de negocios generado (lealtad de comportamiento) que muchas veces es asociado a la frecuencia de visitas lo que no significa necesariamente la verdadera lealtad.

No muchos programas destacan los aspectos de la Dimensión Actitudinal de la lealtad. No son todos los Clubes de Jugadores que pueden ser llamados Programas o Clubes de Afiliación y no son todas las formas de premiación que se deban catalogar como Recompensas a la Lealtad (Loyalty Rewards). Esto es evidente cuando revisamos los patrones y

metodología de segmentación y valoración de jugadores. Sin lugar a dudas siendo las más usadas el sistema de segmentaciones basadas en variables demográficas (Sexo, edad, domicilio,...) y la **valoración en base a Frecuencia de Visitas y Volumen de Juegos o RFM** por sus siglas en inglés (Recency, Frequency & Monetary value). Apoyados en sistemas y tecnología, muchos de los programas de gestión de casinos se han concentrado en estas formas de medición y evaluación a tal extremo que resulta natural encontrar que uno de los reportes mayormente utilizados es el de Cantidad de Puntos de Jugadores ordenado de manera descendente. Dichos puntos son valorados y se les asigna un porcentaje de dicho valor para determinar el monto a ofrecer en cortesías, premios y recompensas.

El supuesto es simple: los puntos son una expresión directamente proporcional al volumen de juego y, por ende, de la productividad esperada del casino. Este supuesto es extendido al siguiente: A mayor puntuación, mayor lealtad. Esta visión matemático-financiera no es del todo integra al hablar de servicios y esparcimiento y es precisamente aquí donde es frecuente el error de valuación. Un jugador leal es mucho más productivo y valioso para el casino en el mediano y largo plazo que otros con elevada puntuación en base a frecuencia y valor monetario de sus jugadas ya que, estos últimos, tienden a moverse rápidamente a otros casinos y salas de juego de la competencia que les ofrezca más por lo que su ciclo de vida es comparativamente corto y su potencial de referencia (Word of Mouth) resulta bajo.



Es fácil preguntarnos cuantos de nuestros jugadores de alto volumen de juego asisten a múltiples casinos para maximizar la rentabilidad de su juego? Y cuantos otros prácticamente solo visitan el nuestro casi a diario aun cuando existe competencia cercana y, muchas veces, con mejores promociones y eventos? Que los mueve a ser más leales a nuestra marca (Brand)? Quizás ni siquiera aparecen en el listado de Jugadores más valiosos aunque son miembros del club. Por ende, sus premiaciones y recompensas son mínimas y, sin embargo, posiblemente son los que mayor y mejor referencia dan de nosotros por lo que, aun a pesar de su bajo volumen de juego, resultan mucho más valiosos que los primeros y su compromiso y relación es mucho mayor.

Es en estos casos donde un Programa de Premiación a la Lealtad (Loyalty Rewards Program) resulta ser mucho más efectivo que un simple Club de Jugadores (Players Club). Es en estos casos donde la valuación de la lealtad integral del jugador (Conductual y Actitudinal) resulta imprescindible para lograr un mix adecuado.

VALORACIÓN DEL CICLO DE VIDA EN CLUB DE JUGADORES Y PROGRAMAS DE AFILIACIÓN.

Utilizando productivos y valiosos programas de gestión de casinos que no solamente cuantifican adecuadamente los puntos acumulados por cada sesión de juegos y para cada jugador, sino que proporcionan las estadísticas básicas de análisis ofreciendo la mayoría de ellos módulos de Administración de Jugadores (CRM), Gestión de Campañas de Promoción, Analítica y Visualización, etc. Lamentablemente, el costo de dicha información resulta un poco elevado para muchos casinos de mediano y pequeño tamaño, sobre todo por los costos de mantenimiento, En otros casos, los encargados de la administración solo utilizan apenas un 10-20% de la capacidad de dichos software quedando al final su uso relegado a ayudar en la preparación de reportes diarios de gestión conocidos por todos pero que apenas sirven para desarrollar más y más campañas promocionales y no siempre para aumentar el ingreso marginal.

En todo caso, estos reportes y estadísticas son imprescindibles para la determinación de una significativa herramienta de planeación : El **Valor del Ciclo de Vida de cada Jugador o (LTV** por sus siglas en inglés) métrica que, entendida en su definición simple, no es más que el valor presente neto del flujo de beneficios netos juego que se estima proveerá un

jugador a nuestra operación. Este Indicador Clave de Gestión (KPI) resulta indispensable para la gerencia. Veamos tres razones básicas: a) Nos ofrece una medición del valor en el tiempo de un jugador que puede sernos igualmente útil en términos comparativos o de segmentación; b) Es útil para definir los jugadores que requieren de programas de desarrollo (Player Development) y, más importante aún, c) nos fija una limitante vital: El Valor Neto del Ciclo de Vida del Jugador no puede ser mayor que su Costo de Adquisición más su Costo de Mantenimiento. $LTV < CA + CM$ (Costo de mantenimiento igual a costo de Servir + Costo de Desarrollar + Costo de Retener).

Dentro de las muchas fórmulas existentes para calcular el LTV de jugadores en casinos hay dos que son mayormente usadas y de sencilla aplicación:

- LTV SIMPLE. Formulación tradicional y simplista basada en volumen de juego y que consiste en multiplicar el número de semanas de medición, generalmente 52 o un año, el monto de jugada media por visita, cantidad de visitas semanales, y, finalmente por el total de tiempo esperado del jugador dentro del casino. Expresado en términos matemáticos:

$$S \times Mm \times V \times CicloVida$$

Los problemas de esta fórmula son obvios ya que, no solamente valora los jugadores en base a su volumen sin considerar el beneficio esperado sino que, en adición, asume que el ciclo de vida del jugador es constante y sin disminución (Churn, Attrition) lo cual sabemos, es una variable importante a considerar sobre todo en jurisdicciones locales y de elevada competencia. La fórmula, igualmente asume incorrectamente que el valor del dinero es constante lo cual, para los fines de decisiones de costos, campañas de mercadeo y reinversión no es apropiado. Su resultado es muy similar a los cálculos simples de supermercados que estiman una compra quincenal de un valor X por un determinado tiempo sin considerar el margen de beneficio de los productos adquiridos. El valor calculado es obviamente excesivo e irreal.

- LTV TRADICIONAL AMPLIADO. Resultado de una formulación que integra el Margen Neto Teórico del Casino, el dinero en el tiempo y el porcentaje de Retención de Jugadores que mantiene el casino o sala de juego

$$(Margen Operacional Medio \times S \times Mn \times V \times CicloVida) \times [Ret\% / (1 + Int - Ret\%)]$$

Esta fórmula es mucho más efectiva y realista y arroja valores que pueden ser utilizados directamente en una comparación con el costo de adquisición y mantenimiento (reinversión) de jugadores a nivel global. Sin embargo, el ADT utilizado es global e histórico para el casino en estudio y, por tanto, dicha métrica puede estar muy distorsionada por múltiples circunstancias y no ser aplicable en algunos casos.

- LTV TEORICO SEGMENTADO. Utiliza un Margen de Beneficio Teórico (o Average Daily Theoretical-ADT por sus siglas en inglés) y segmentado por grupos de juegos cuya ponderación es relativamente fácil de obtener.

$$(ADT \times S \times Mn \times V \times CicloVida) \times [Ret\% / (1 + Int - Ret\%)]$$

El valor obtenido es más correcto y financieramente útil. En el ejemplo del supermercado, se corresponde a un estudio detallado de la compra por margen de productos adquiridos.

Como resulta lógico suponer, el valor de estas formulaciones está en poder segmentar los jugadores lo más posible para obtener agrupamientos de características comunes (clusters) que permitan administrar más efectivamente nuestro club, las recompensas y premiaciones. Técnicas como, Análisis de Grupos (Clusters) y el Análisis de Cohortes son muy útiles a estos fines. Veamos un simple ejemplo de aplicación:

Ejemplo : El casino tiene un grupo de jugadores muy asiduos (3 veces por semana) aunque de bajo volumen de jugadas (\$ 200 por visita en Drop). El grupo resulta muy homogéneo en cuanto a edad y preferencias de juego (tragamonedas de video rieles) con una retención teórica media sobre el Drop de 19.3%. Se ha estimado su ciclo de vida en 3 años a partir de la fecha, el porcentaje de retención del casino es muy bueno (75%) y el valor del dinero en el tiempo para una economía débil es reportado como 21%.

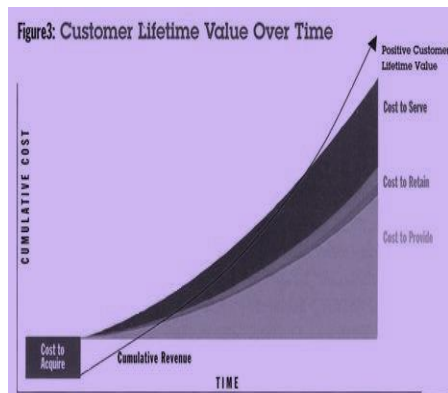
LTV SIMPLE : $52 \times \$200 \times 3 \times 3 \text{ años} = \$ 93,600$ o $\$ 31,200$ anuales.

LTV TRADICIONAL AMPLIADO : $19.3\% \times 52 \times \$ 200 \times 3 \times 3 \text{ años} \times (75\% / (1+21\%-75\%)) = \$ 29,453$

LTV TEORICO SEGMENTADO : Caso Teórico asume total apostado 3.5 veces drop y un Hold % de 5.3% :

$$5.3\% \times (200 \times 3.5) \times 3 \times 3 \text{ años} \times (75\% / (1+21\%-75\%)) = \$ 28,309$$

Siempre que se disponga de la data correcta y se elija una apropiada formula, el cálculo tradicional LTV de jugadores o segmentos de jugadores es relativamente sencillo aunque se sugiere un análisis de segmentación lo más detallado posible. Sin embargo todas las fórmulas se concentran mayormente en la categoría de (M)monetización o cuanto es el monto jugador por durante el ciclo de vida y cuanto es mi expectativa de beneficio sobre este monto. Aunque las dos últimas incorporan la dimensión (R)atención, (que tan frecuentemente visita el jugador nuestro casino y que tiempo dura



activamente jugando en el mismo) **ninguna de ellas incluye la valoración de la (V)iralidad del jugador** definida como que tantos jugadores adicionales puede este miembro del club generar en base a referencias, “word-of-mouth” o compromiso con la marca. La frecuente ausencia de incorporar y administrar adecuadamente las variables actitudinales de la lealtad es motivo de frecuentes fallos de programas considerados por muchos como “los mejores”.

El otro aspecto de importancia del uso de estas valoraciones es que las mismas **sirven de poco si no las comparamos con su opuesto: Costo de Adquisición y Mantenimiento(o reinversión)** y es precisamente allí donde la mayoría de los

operadores cometen el error al categorizar a los miembros de su club en base a LTV y no al beneficio neto de estos. En esencia, la proporción entre Costos de Adquisición y Mantenimiento y el Valor del Ciclo de Vida de Jugador (o segmento de jugadores) es nuestro Retorno a la Inversión (ROI por sus siglas en ingles) y debe ser constantemente monitoreado ya que no es un indicador estático sino sujeto a las diversas variables de desarrollo del jugador y del propio ciclo de vida del casino o sala de juegos. El ROI de un casino incipiente tratando de atraer nuevos jugadores no es el mismo que aquel de un casino en fase de madurez y con clientes semi-cautivo que trata de aumentar su base de jugadores. Más aun, es el indicador que nos mueve a invertir en jugadores valiosos o que puedan ser desarrollados.

A título de ilustración tomemos el caso de dos jugadores que asisten con la misma frecuencia, juegan cantidades similares en sus visitas y duran un periodo de tiempo similar uno jugando Blackjack y el otro jugando tragamonedas de video con un Par de 5.5%. Si bien es cierto que la cuantificación simple del beneficio esperado resulta mayor en el caso del jugador de tragamonedas, el costo de adquisición del mismo, los free plays que recibe cada vez que visita, los puntos acumulados y su participación en torneos y rifas especiales pudiese invertir el resultado neto LTV como resultado del monto de reinversión necesario para mantener al jugador de tragamonedas. Por el otro lado, el jugador de BlackJack puede requerir cortesías más costosas tales como comidas en restaurantes, habitaciones y/o descuentos en pérdidas.

La diferencia entre ambas partes de la ecuación es el beneficio neto esperado de este jugador y sobre el mismo es que debemos trabajar nuestras proyecciones financieras. **En el caso de resultado negativo, esto podría significar lo siguiente:**

- i) Que nuestro costo de adquisición es muy elevado (publicidad, bono por ingreso, gastos administrativos, etc.),**
- ii) Que el monto de Reinversión en dicho jugador es muy elevado (Cortesías, Descuentos, Free Plays,...) o**
- iii) Que nuestro Programa de Desarrollo de Jugadores (Player Development Program) no funciona.**

La tercera y última parte de Club de Jugadores y Programas de Fidelización en Casinos y Salas de Juego abordara el tema de la dimensión actitudinal de la lealtad, sus métricas y potencial de aplicación. Asimismo, presentar algunos ejemplos típicos de segmentaciones y situaciones comparativas entre Valor del Ciclo de Vida y los Costos de Adquisición y Mantenimiento de los jugadores. Finalmente, presentare algunas sugerencias para la implementación de un programa integro de Recompensa a la Lealtad que sea atractivo y satisfactorio para jugadores y financieramente rentable para la operación.



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