



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



En las pasadas dos entregas sobre el tema analizamos la teoría básica de estos clubes, su origen, objetivos y las razones que han llevado a casi todos los casinos a tener un programa similar muchas veces como copia y sin diferenciación alguna. Asimismo, hemos revisado los aspectos y razones que han llevado al efectivo a ser “rey de las promociones” igualmente repetidas y poco diferenciadoras cuyo único objetivo es tratar de sobre-gastar a la competencia pero sin mayores resultados sobre la composición del mercado. En la segunda parte, se discutieron algunas formulaciones útiles para valorar el Ciclo de Vida de jugadores, estadística fundamental para entender claramente los diversos segmentos y poder invertir en los realmente valiosos. Finalmente, hemos hecho énfasis en que la mayoría de los Clubes de Jugadores solamente operan basados en los aspectos conductuales y económicos de los jugadores y no lo suficiente en los actitudinales que son los que verdaderamente generan lealtad lo que, a su vez, lleva a un mejor desarrollo de los jugadores, referencias positivas y menos costos de adquisición y mantenimiento.

JUGADORES LEALES: CUANTO VALEN Y PARA QUE LOS NECESITO?

Debemos admitir que, en general, la mayoría de los casinos se parecen. Tienen los mismos juegos de mesa, las mismas máquinas tragamonedas de última tecnología, bares y restaurantes, actividades artísticas,...casi todos tienen un enorme calendario de actividades a la vista y, claro está, todos tienen un club de jugadores. Muy **pocos, sin embargo, tienen un verdadero Club de Lealtad ya que erróneamente asociamos características tales como compromiso, apoyo, empatía, valoración, servicio, familiaridad...con puntos, tarjetas, descuentos y premios en efectivo.** Si bien es cierto que dependemos de esas frecuentes visitas y volumen de juego, igualmente es cierto que sólo porque un jugador visita el casino con frecuencia no significa que es leal a su marca (Brand) ni su administración. Diversas razones 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.

Pero cuantos jugadores son leales a nuestro casino-marca? A nuestra sub-cultura? Acaso verdaderamente nos interesa la lealtad? Donde reside y como cuantificar su verdadero valor económico? Si bien es necesario que cada uno de nosotros realice lo propio en cada casino, estudios realizados muestran un porcentaje no mayor de 26% y, desgraciadamente, podríamos pensar que no hay mucho que podamos hacer con ese bajo porcentaje? Podemos estar equivocados.

Por un lado, un jugador leal tiene un menor costo de adquisición amortizado en el tiempo de su extendido ciclo de vida y generalmente muy bajo costo de mantenimiento. Asimismo, un Jugador leal da buena referencia de nuestra operación y, en un periodo medio de 3 años, logra atraer en promedio hasta 7 clientes a muy bajo costo. Son los jugadores leales aquellos que dan apoyo a la gestión y asiste en promocionar cambios positivos con sus observaciones y recomendaciones. Como resultado, **en términos de Valor del Ciclo de Vida, un jugador leal es, en promedio, hasta 4.5 veces más valioso que otro de su misma frecuencia y volumen de juego** por sus buenas referencias y lo que ello significa para el crecimiento y la sostenibilidad financiera de la operación.

Lograr detectar esos jugadores leales requiere de una planeada, metódica y constante labor de investigación y análisis por parte de todos. Dirigidos por el dueño del proceso el departamento de mercadeo asistido, claro está, por quienes conocen mejor a los jugadores: el personal de piso o sala y con el apoyo de una buena analítica provista por el software de gestión.

CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE CASINOS QUE PROMUEVEN LEALTAD.

En la práctica, es lógico asumir que no es posible desarrollar operaciones rentables y apropiados programas de lealtad sin al menos tres componentes: **i) buenos productos y juegos, ii) adecuado entorno físico y ambiental, y iii) un buen servicio al cliente.** La paradoja estriba en que, muchas veces sin importar el elevado monto gastado en mercadeo y en la guerra de sobre-gastar la competencia, observamos con sorpresa como algunas operaciones de bajo perfil logran mantener una clientela muy leal y creciente lo que provoca un adecuado retorno a la inversión. Y volvemos a preguntarnos cuál es la fórmula secreta? Como podemos desarrollar un adecuado Programa de Lealtad a partir de un Club de Jugadores? Que estrategia debemos seguir? Que herramientas utilizar?

Fuera de restricciones y limitaciones propias de ciertas operaciones tales como ubicación, espacio y presencia física, entorno, inadecuada mezcla de juegos.... la respuestas sigue siendo : a) **definiendo el criterio de diferenciación único y la propuesta de valor** que ofrecemos y b) **optimizando nuestros recursos** y no malgastarlos en una guerra de quien da más.

Recientemente tuve la oportunidad de manejar un proyecto para un interesante casino que mantiene una excelente ocupación y volumen de clientes leales que asisten a casi todas la horas de operación. Un lugar comparativamente pequeño, con máquinas algo obsoletas y poco atractivas y los mismos juegos de mesa que todos. Nada espectacular dentro de un ambiente local y competitivo. Sin embargo, su productividad financiera y la alta valoración de sus asiduos jugadores la colocan en un lugar privilegiado y ansiado dentro de la industria. En sesiones de grupo focal (Focus Group) los jugadores expresaron las razones que motivaban su asiduidad y continuo apoyo de manera homogéneas a través de diversos segmentos: a) *Buen servicio y atenciones;* b) *Seguridad e higiene;* c) *Se sentían en familia;* d) *Hay frecuente comunicación con la gerencia a todos los niveles;* e) *Se sentían diferenciados y especiales;* f) *el precio de jugar era asequible a su cartera, y g) lograban buen tiempo de juego por lo que apostaban y, muy particularmente, h) El casino es divertido (Fun Place to be!!).* De hecho, la lealtad ha llevado a niveles de referencia que han promovido un aumento de casi un 63% en el volumen de juego y las visitas en los últimos 3 años. No todos los casinos pueden decir lo mismo.



Quizás deberíamos comenzar por utilizar una “tormenta de ideas” (Brainstorming) entre el equipo de trabajo, dejar de pensar en el casino desde nuestras cómodas oficinas y concentrarnos en analizar nuestro propio comportamiento como usuarios del mercado. Que nos lleva a regresar a la misma tienda por departamento? Porque terminamos casi siempre en el mismo bar, club o restaurant? Porque seguimos usando tal o cual línea aérea?...Nuestras respuestas nos pueden sorprender: Es el precio? La calidad? El diseño? Variedad? Como nos tratan los empleados o

gerentes? Acaso por tradición y costumbre? Es que acaso no hay más competencia? O que nos queda próximo a la casa o lugar de trabajo?

Como nos sentimos con el programa de lealtad al que pertenecemos. Que tal los puntos o millas de nuestras tarjetas de crédito? Cuando fue la última vez que recibiste algún tipo de reconocimiento o personalizaron el mensaje a ti dirigido? Que contacto tienen conmigo? O solo te recuerdan cuando consumo sus productos? **Los casinos no son diferentes!! Pero estamos tan cerca de la operación y estamos acostumbrados a hacer lo mismo cada día y a escuchar de nuestros clientes y empleados que somos los mejores que llegamos erróneamente a pensar que la competencia no se merece nuestro conocimiento.** Forma de pensar que resulta, indudablemente, el peor error de todos!!

Lo que sí es seguro y demostrable es que **capturar y mantener la lealtad de sus jugadores es una estrategia económica de alto rendimiento para los casinos** por lo que se requiere redirigir un porcentaje mucho mayor del gasto de reinversión en contraposición al tradicional mercadeo a “nuevos jugadores”. Nuevas afiliaciones al Club de Jugadores no significan nada más que altos gastos de adquisición y mantenimiento si aquellos no son desarrollados a mayores niveles de lealtad hacia la marca (Brand) o si tampoco logramos aumentar su frecuencia y volumen de juego, participación y compra de productos.

ESTRATEGIAS ÚTILES PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE LEALTAD



Si nos mantenemos al día con la literatura de nuestra industria, participamos en conferencias, blogs y grupos de opinión, notamos tres grandes características que aparecen reiteradamente citadas (Buzz words) : **Servicio al Cliente, La experiencia del Jugador y Premiación a la Lealtad.** Las tres son totalmente validas, productivas y relacionadas completamente entre sí pero no tan sencillas de aplicar. Comenzando por el hecho de que, muchas veces ni siquiera sabemos definir las.

- ✚ Lo primero que debemos trabajar es un **Análisis Comparativo de Mercado o Benchmarking.** Cuáles son nuestros productos, facilidades, atributos o servicios y cuales los de la competencia? Como nos comparamos con aquellos? Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades? Cuál es nuestro posicionamiento? Cuáles son nuestras ventajas competitivas? O acaso no la tenemos?
- ✚ Preguntémonos cuál es nuestro **mercado Objetivo (Target Market) y comparemos la re-inversión realizada en este grupo en contraposición a la reinversión total.** Estoy seguro que los resultados nos sorprenderán. Porque damos más y más y cada vez obtenemos menos y menos? Porque gastamos tanto en aquellos jugadores ocasionales o de poca lealtad y productividad? Es que acaso solo nos interesa “llenar la sala de juegos”?
- ✚ Necesitamos evaluar nuestros **programas de Player Development.** Que hacemos para desarrollar nuestros jugadores para que nos dediquen no solo más tiempo y volumen de juego sino también más lealtad? Necesitamos ser más proactivos y menos reactivos. Lo que queremos de nuestro jugadores

es aumentar su lealtad: frecuencia de uso, aumentar su media y tiempo de juego, continuidad, soporte, contribución y apoyo a la gerencia y, sobre todo, referencias positivas a sus familiares, amistades y relacionados de nuestro casino.

- ✚ **Analítica es la clave.** Pero analítica basada en segmentos lo más personalizados posibles: **Segmentación Actitudinal** en adición a las tradicionales segmentaciones económicas y etno-geográficas; Investigación de Mercado interno y externo: conversa con tus jugadores, presta atención a aquellos que son los más asiduos y cooperadores y no solo a los VIP-Económicos. A la Gerencia casi siempre se le dice lo que quieren oír: que *“todo es perfecto y tu casino es lo mejor”*. Debes detenerte, escuchar, prestar atención.
- ✚ El rango de la experiencia del jugador es muy personal y variado. De la “apatía” de algunos visitantes ocasionales a la “frustración” de muchos que se forjaron expectativas no satisfechas. De una “rutinaria vivencia” hasta la “Experiencia wow”. Por tanto es **indispensable evitar la monotonía y el aburrimiento**. Fuera del grupo de jugadores profesionales y aquellos con problemas de ludopatía, para la mayoría de nuestros visitantes **los casinos son centros de entretenimiento** donde, por diversas razones, pasan una gran parte del tiempo disponible y gastan (invierten?) un significativo porcentaje de su cartera. A veces, ni siquiera disponible. Es imprescindible que la experiencia sea divertida para que deseen su repetición y promuevan su referencia positiva (Positive Word of Mouth).
- ✚ **Recompensar la lealtad con un trato preferencial** es igualmente una estrategia de mucha trascendencia pues no solamente logra efecto positivo sobre el receptor sino también sobre aquel jugador que no lo recibe ya que inmediatamente desea y se cuestiona como puede recibirlo. Existen múltiples ejemplos probados, sobre todo para programas multiniveles (Tier Programs) pero hay otros muchos y la creatividad aquí es indispensable pues tiene arraigos culturales y geográficos. La **sorpresa y la novedad son elementos importantes de un buen Programa de Lealtad**.
- ✚ Dos estrategias que han mostrado excelentes resultados son las **premiaciones con artículos de valor y larga vida y la asociación estratégica de marcas (Co-Branding)**. En el primero de los casos, la estrategia consiste en sustituir promociones de puro efectivo por premios de alto valor y significación para el jugador y que posea una vida útil suficiente para generar frecuentes asociaciones mentales o de referencia. En el caso de las asociaciones de marcas, esta estrategia puede generar un aumento en la valoración de usuarios existentes y aquellos que no lo son. La dificultad de que no todas las marcas desean asociarse a las correspondientes y nombres de casino nos mueve a ser creativos y buscar alternativas subliminales.
- ✚ Una interesante perspectiva puede resultar de enfocar parte de nuestros **esfuerzos mercadológicos a aspectos de interés social y regulatorio**. Cierta grupo de jugadores y/o de la sociedad general podrían aceptar o hacerse más leales a casinos y salas de juego que adopten una adecuada política regulatoria o que adopten posturas coherentes con aspectos tales como: lavado de activos, fumar en

casinos, juego de menores y la ludopatía. Asimismo, programas de interés social pueden beneficiarse se recursos provenientes del juego y generar simpatía y lealtad de parte de la sociedad en general.

✚ Resulta de extrema importancia no olvidarnos de que, al hablar de Lealtad del Cliente, igualmente tenemos que referirnos a la **lealtad del cliente interno. Sobre todo de aquellos que participan de Puntos de Contacto** con los Jugadores (hostess, seguridad, gerencia de piso, cajeras, dealers,...). Una positiva relación con dichos empleados genera una actitud adecuada hacia el cliente externo lo que se considera una parte importante de la experiencia del jugador. De lo contrario, empleados disconformes generan mal servicio lo que, a su vez, desencadena una experiencia negativa y, por ende, una disminución en la lealtad existente o bloqueo en la potencial generación de esta. Está demostrado que una **gran parte de las insatisfacciones de los clientes provienen del mal desempeño de nuestros empleados y asociados** quienes, muchas veces, tampoco aportan ni siquiera un saludo o una sonrisa.

HERRAMIENTAS PARA LAS ESTRATEGIAS

He aquí algunas herramientas que pueden ayudar a maximizar nuestros esfuerzos:

- Referencia cruzada de **Segmentación Conductual-Económica y Segmentación Actitudinal**
- **Análisis de Cohortes** (Cohort Analysis). Debemos siempre analizar la correspondencia de comportamiento de afiliados que comparten características comunes (Cohortes): grupos de edad y sexo, fechas de ingreso, volúmenes de juego, etc. El cliente promedio no existe!!
- **Analítica Social** (Social Analytics). Día a día, las opiniones están allí afuera y se comparten de manera constante. Que hacemos para conocerlas? Que hacemos para utilizarlas?
- **Análisis del Gasto de Reinversión**. Cuanto gasto y a quien va dirigido dicha inversión? Que tanto se beneficia el “jugador promedio” en comparación al beneficio recibido por el jugador leal?
- **Neuro-Marketing**. El marketing tradicional parece no estar generando adecuadamente los aspectos de lealtad requeridos. Técnicas apropiadas de alcance a los sentimientos y razonamientos de los jugadores parece ser una productiva alternativa.

Intencionalmente, he dejado para último mis tres herramientas favoritas:

- **Análisis de Sentimientos (Sentiment Analysis)**. La lealtad es un sentimiento que no siempre se expresa de manera visible ni con una alta frecuencia de visitas y consumos. Se requieren técnicas de análisis más profundas.
- **Auditorias Secretas de Actividades (Secret Shopper)**. No siempre ni el cliente externo ni mucho menos el interno tienden a decirnos la verdad sino lo que queremos oír.
- **Análisis de Trayectoria Activa (Path Analysis)** Consiste en documentar y analizar las trayectorias de nuestro jugadores para poder determinar y estudiar los puntos de contacto (touchpoints), el producto de que se trata y el personal envuelto en la actividad.



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))

Aníbal García, Presidente y Fundador puede ser contactado vía cel. al (809) 545-4213, tel. (954) 640-8221 o vía agarcia@agl360cg.com