

**TITULO:** “DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL MARKETING RELACIONAL PARA MASTERCARD DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”

**AUTORES:** Mariana Sánchez Rivera<sup>1</sup>, Ingrid Tutivén Peralta<sup>2</sup>, Marco Tulio Mejía<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El mercado de tarjetas de crédito del país se disputa entre 4 marcas de reconocimiento nacional e internacional; en el cual MasterCard del Ecuador tiene una importante cuota de mercado. El desarrollo de la tecnología, permite nuevas formas de comunicaciones personalizadas; y valiéndonos de estas herramientas propusimos el desarrollo de un programa de fidelización para MasterCard del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, en el centro comercial Mall del Sol, puesto que en éste somos la tarjeta oficial. Básicamente se trata de un programa de Acumulación de Puntos, y para optimizar la carga y redención de los mismos de una forma ágil y segura, se recurrió como herramienta a la tarjeta inteligente, que en la actualidad se ha generalizado su uso en diversos campos, uno de ellos es los sistemas de lealtad.

Luego de haber obtenido una base teórica, la cual nos permita tener un conocimiento acertado del tema, fue necesaria la realización de una investigación y Plan de mercado. Se llevaron a cabo 2 tipos de encuestas, la primera dirigida a los clientes MasterCard de la ciudad de Guayaquil, y la segunda dirigida a los establecimientos afiliados al Mall del Sol. El objetivo principal de ambas encuestas era el de establecer niveles de disposición y aceptación a participar en un Programa de Acumulación de Puntos. Luego de

---

<sup>1</sup> Egresada de Economía 2002. ICHE - ESPOL

<sup>2</sup> Egresada de Economía 2002. ICHE - ESPOL

<sup>3</sup> Director de Tópico, Ingeniero Mecánico, ESPOL, 1990, MSC Ciencias Agrícolas, Clemson University, Carolina del Sur, USA. Profesor de ESPOL desde 1992

efectuadas las proyecciones correspondientes, se generó el flujo de caja para el proyecto y se determinó un punto de equilibrio.

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años los clientes han demostrado ser sumamente exigentes a la hora de efectuar la compra o contratación de productos y servicios. Ofrecer la mejor calidad, el precio más bajo o el mayor surtido de productos, no es más una garantía para las compañías, de que el cliente preferirá su producto o servicio entre la variedad ofrecida en el mercado.

Generalmente, las empresas han orientado sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes, sin tomar en cuenta que al mismo tiempo pierden una parte de sus clientes actuales. Hacer que un cliente potencial adquiera un producto o servicio por primera vez, es solo el primer paso. Lograr que este realice una serie de compras futuras, depende en gran medida del grado de fidelidad que el cliente sienta hacia la marca o producto.

La fidelidad depende, en mayor medida, de los valores diferenciales que el cliente perciba de parte de la empresa. Identificar a cada cliente, conocer sus preferencias y sus hábitos de consumo, además de recompensarlo por las compras que ha realizado, son valores diferenciales que refuerzan su relación con la compañía y evitan la deserción.

Muchas empresas piensan que los programas de fidelización son instrumentos de venta eficaz, pero nada más. Esto no es del todo cierto. A medida que el marketing relacional crece; las empresas, marcas y productos concretos van a tener la necesidad de utilizarlos más que nunca.

MasterCard del Ecuador posee una amplia cartera de clientes (aprox. 82.000), segmentados de acuerdo al tipo de tarjeta que poseen. Regularmente, la empresa realiza promociones y mercadeo directo para mantener activa la relación con el cliente, pero debemos considerar que no todos los clientes son iguales. De ahí, surge la necesidad de identificar los “mejores clientes”, para forjar relaciones que sean rentables y duraderas, proporcionándoles un valor y una satisfacción superiores.

Las empresas necesitan ganarse la fidelidad y el respeto de los clientes, esto se logra a través de sucesivos intercambios de información y comunicación entre ambas partes así como de una estrategia acertada.

Para mantener sus actuales clientes, es necesario que MasterCard del Ecuador S.A. encuentre la forma de hacer de la lealtad algo todavía más atractivo y gratificante. Los buenos programas de fidelización crean un vínculo entre la empresa y el cliente individual, la cual crecerá continuamente y cada vez será más difícil romper. Los clientes se sentirán motivados a mantener un trato con nosotros, para tener acceso a la recompensa o beneficios que se les ha prometido.

La Tecnología recientemente desarrollada, conjuntamente con una base de datos bien estructurada, permiten mantener relaciones más estrechas con los clientes. Es por esto que nuestro proyecto plantea la aplicación de tarjetas inteligentes en el desarrollo de un programa de fidelización de marca compartida para MasterCard del Ecuador con el Mall del Sol (centro comercial en el que más consumen los tarjetahabientes de la empresa), como una herramienta sencilla y a la vez poderosa que servirá como apoyo a la hora de tomar decisiones, basándose en la información registrada sobre el comportamiento del consumidor. Lo mencionado anteriormente se verá reflejado en un incremento en los niveles de consumo, además de un vínculo emocional con los clientes que provocará un sentimiento de pertenencia y fidelidad.

## **CONTENIDO**

Dentro de lo que se considera como clientes de MasterCard tenemos: a los socios tarjetahabientes, comercios afiliados y los bancos encargados de emitir los productos que ofrece la empresa ( Banco del Pacífico, Produbanco, Banco del Pichincha, Mutualista pichincha, entre otros).

### **1. SITUACIÓN DE MASTERCARD DEL ECUADOR**

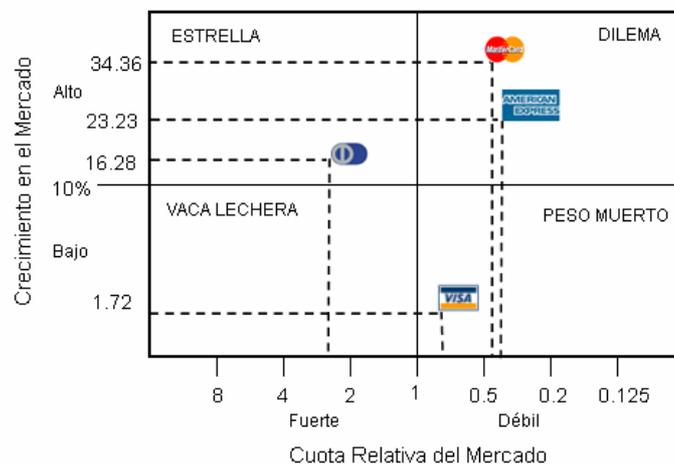
Es importante conocer la situación de MasterCard del Ecuador, con relación a otras tarjetas de crédito que se encuentran en el mercado. Es por esto que,

analizaremos la participación de tarjetas de crédito en el periodo Enero a Junio del año 2002. Tenemos que la Tarjeta Diners Club, descendió de 53.31% de participación al 51.80%, lo que representa la pérdida de 1.51 puntos porcentuales; de igual manera Visa paso de 20.53% al 17.28%; American Express contaba con una participación de mercado del 6.74%, su cuota subió a 7.51% y finalmente MasterCard del Ecuador que contaba con 19.41% en el 2001, pasó a tener 21.41%, es decir, que se obtuvo un **4 %** a favor.

Dentro de la información estadística de la empresa tenemos que, la facturación para el año 2002 fue muy elevada y sobretodo tuvo incrementos gracias a la promoción que por motivo del mundial se llevo a cabo. Estos incrementos en la facturación de MasterCard, fortaleció su participación de mercado del 21.44% en el primer semestre de ese año.

### 1.1 MATRIZ BCG

En cuanto al aspecto cualitativo, hemos evaluado la situación de la empresa con relación a la competencia utilizando a la Matriz BCG (Boston Consulting Group), con la cual se obtuvo el siguiente gráfico 1



Donde MasterCard del Ecuador estaría ubicado en el cuadrante correspondiente al "dilema" en la Matriz BCG. Según este análisis, esto refleja que a pesar de su desventaja con relación al líder del mercado de tarjetas de crédito (Diners Club), tiene la posibilidad de aumentar la participación de mercado y convertirse en estrella. Por lo que sería necesaria una inversión para financiar dicho crecimiento.

Por otro lado Diners Club, se sitúa en el cuadrante de producto estrella, que es el líder del mercado por la cuota relativa que presenta. American Express por su parte le sigue a MasterCard, ubicándose en el mismo cuadrante de “dilema” y para finalizar Visa se situó en el cuadrante de “pesos muertos” lo que nos indica que ha perdido fuerza en el mercado de tarjetas de crédito.

## **2. PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN**

Dentro de este proyecto de tesis, se plantea la creación de un programa de fidelización, por lo que es importante conocer esta nueva forma de hacer mercadeo. Esta nueva orientación, es la de llegar al consumidor final en la cual se busca la satisfacción y lealtad de sus clientes. Tomando el enfoque del marketing relacional en el cual uno de sus objetivos es el de fidelizar a aquellos clientes que ya están satisfechos, implica crear y mantener una relación a largo plazo de tal forma que, en el transcurso del tiempo, exista una mejora continua en la entrega de valor, buscando una fidelización del cliente como medio para obtener un rendimiento superior.

Con el desarrollo de la tecnología, hoy en día existen nuevas formas de comunicaciones personalizadas tanto en el medio (Internet, e-mail), como en el mensaje (capacidad de digitalizar y personalizar la comunicación). Y valiéndose de estas herramientas que facilitan la comunicación con los clientes se desarrollan programas de fidelización de acuerdo al tipo de negocio, al producto o servicio que se preste, que premien al cliente por su lealtad. Estos programas de fidelización se pueden clasificar de dos maneras, de acuerdo a la marca (entidad emisora) y de acuerdo a la mecánica del programa.

La tecnología chip está creciendo cada vez más y con gran aceptación en todo el mundo, ofreciendo múltiples aplicaciones tanto a usuarios como a empresas. Es por esto que la propuesta de nuestro programa de fidelización utilizará a las tarjetas inteligentes para la carga y redención de puntos. Nuestro Programa será de Marca Compartida, las cuales serían MasterCard y Mall del Sol. Hemos elegido a este centro comercial por tres principales razones:

1. Actualmente Mall del Sol es el centro comercial líder en su mercado.
2. La participación de Mastercard en la facturación de tarjetas de crédito en Mall de Sol es del 34%.
3. Existe un convenio entre MasteCard y Mall del Sol, en el cual se establece que Mastercard es la Tarjeta Oficial en este centro Comercial.

Básicamente elegimos un Programa de Acumulación de Puntos. En el cual asignamos a cada punto un valor monetario.

## **2.1 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA**

A continuación se detallan las características generales del sistema:

- Diseño en ambiente Windows.
- De rápido aprendizaje para el usuario.
- Ejecución práctica y sencilla.
- Sistema flexible (permite cambios)
- Generación de Reportes Estadísticos (crecimiento de las afiliaciones, facturación por locales afiliados, la facturación por cliente, etc.)
- Generación de reportes de control (premios en stock, premios entregados a clientes, etc.)
- Generación y actualización continua de la base de datos de clientes.
- Utilización de un medio físico para integrar al sistema al cliente afiliado (tarjeta inteligente).

## **2.2 PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FIDELIZACION.**

- **Emisor u Operador:** Por tratarse de un programa de marca compartida el operador principal sería MasterCard con el respaldo del Mall del Sol.
- **Locales Afiliados:** Son los establecimientos que decidan participar en el sistema en General dentro del centro comercial, excluyendo a Megamaxi y Sukasa.
- **Puntos de Atención al Cliente (P.A.C.)- Islas para canjes:** Son los lugares en donde los clientes pueden redimir los puntos y canjearlos por premios.
- **Clientes:** Socios MasterCard que se afilian y se benefician del sistema.

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

Para esta investigación se han realizado dos tipos de encuestas, una dirigida a los clientes MasterCard, y otra a los establecimientos afiliados actualmente a la tarjeta MasterCard ambas realizadas en la ciudad de Guayaquil. De los resultados de las encuestas y a través del cálculo del Valor esperado se pudo determinar algunos datos importantes a ser considerados como premisas para las proyecciones, los cuales detallamos a continuación:

1. Para determinar un incremento referencial del cliente que participa en el programa de acumulación de puntos, el cual fue de 1,89%.
2. Para obtener un precio referencial para la tarjeta, el cual fue de US\$2,50.

Para determinar la cuota anual y porcentaje de facturación que estarían dispuestos a ceder los establecimientos afiliados actualmente a MasterCard del Ecuador en el centro comercial, los cuales fueron US\$77.29 y del 1% respectivamente.

#### **3.1 MERCADO OBJETIVO**

Luego de realizar una segmentación adecuada, hemos definido que nuestro mercado objetivo comprende a: Personas entre 21 y 65 años de edad de ambos sexos, que perciban un nivel de ingreso mensual igual o superior a USD 600, de preferencia con un nivel estudios superiores y que residan en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.2 PLAN TACTICO - MARKETING MIX**

**PRODUCTO:** En el caso de nuestro programa de Fidelización, cuando nos referimos al producto estamos hablando de la tarjeta de acumulación de puntos que vamos a ofrecer al mercado objetivo, el diseño de la tarjeta se muestra en la figura 2.

- **Características generales:**

1. Es una tarjeta de memoria, con una capacidad de 256 bytes.
2. El plástico de la tarjeta es fabricado con un material llamado PVC
3. Seguridad de los datos almacenados y compatibles con PC's

**El slogan de la tarjeta sería:** “La Tarjeta que premia tus consumos”

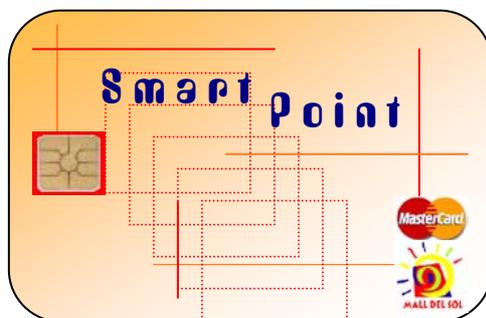


Figura 2: Diseño de la Tarjeta

**PLaza:** Para la distribución de nuestra tarjeta Smart Point en Mall del Sol, se colocarán islas en 2 puntos, una en la planta alta y otra en la planta baja.

**Promoción:** se utilizará correo directo, merchandising y promociones por fechas especiales.

#### 4. INFORMACIÓN FINANCIERA

##### 4.1 FLUJO DE CAJA

Se requiere información del estudio de mercado, así como también los parámetros básicos requeridos para las proyecciones. Este flujo está conformado por 5 rubros principales, los cuales son: Ingresos Operacionales, Ingresos No Operacionales, Egresos Operacionales, Egresos No Operacionales y por último el Flujo Neto Generado. EL flujo neto generado para los cinco años de proyección correspondiente a este proyecto se encuentra en la tabla I. Los cálculos determinan una Tasa Interna de Retorno (TIR) equivalente al 98,02% sobre la inversión y un VAN equivalente a US\$ 388.759. Con lo cual podemos concluir que el proyecto es muy rentable.

TABLA I: Flujo Neto Generado del Proyecto

DETALLE	PREOPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO GENERADO	6801.00	6043.30	57038.15	106771.78	155146.95	205957.99

##### 4. 2 PUNTO DE EQUILIBRIO

En nuestro caso podemos determinar dos tipos de punto de equilibrio, los cuales son: Punto de Equilibrio en US\$ (dólares) y Punto de Equilibrio en número de clientes. Los montos de los costos en fijos y variables; y los ingresos totales se detallan en la Tabla II.

TABLA II: Montos de Costo Fijos, Variables e Ingresos Totales.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costo Variable Total</b>	50020.89	58468.37	67140.85	76038.34	85160.83
<b>Costo Fijo Total</b>	138427.00	149759.01	162114.86	175591.42	190294.98
<b>Ingresos Totales</b>	205121.20	276308.03	347494.87	418681.71	489868.55

El punto de equilibrio tanto en dólares como en número de clientes para los 5 años del análisis del proyecto, se encuentra en la Tabla III.

TABLA III: Punto de Equilibrio para el Proyecto

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>P.eq. en dólares</b>	183070.64	189954.47	200939.09	214558.12	230337.90
Porcentaje de las Ventas Totales	89.25%	68.75%	57.83%	51.25%	47.02%
<b>P. eq.en # de clientes</b>	16535	14670	13966	13818	14001
Afiliación de clientes	18526	21339	24151	26964	29777
Ingresos Totales	205121.20	276308.03	347494.87	418681.71	489868.55
<b>Ingreso unitario</b>	11.07	12.95	14.39	15.53	16.45
Costo Variable Total	50020.89	58468.37	67140.85	76038.34	85160.83
<b>Costo Variable unitario</b>	2.7	2.74	2.78	2.82	2.86

## CONCLUSIONES

- El desarrollo de nuestro proyecto contribuirá a un incremento, en la facturación de los clientes MasterCard que participen en este programa, motivados por una acumulación de puntos.
- No existen competidores directos, debido a que la tecnología de tarjetas inteligentes aplicada en programas de fidelización no está generalizada en nuestro país. Sin embargo en algunos países Sudamericanos como Venezuela , Perú y Brasil, ya se han aplicado programas de fidelización de coaliciones e individuales con muy buenos resultados que han superado las expectativas iniciales. Además se ha demostrado, que el uso de tarjetas inteligentes optimiza la funcionalidad de dichos programas.

- La fidelidad real empieza con la **preferencia** hacia la marca y se alcanza cuando al ser ésta portadora de determinados valores, crea en el cliente un sentimiento de **pertenencia**.
- Es necesario hacer de los clientes satisfechos clientes leales; capaces de predicar o transmitir los beneficios del producto a los demás, favoreciendo de esta forma no sólo a la imagen de la marca, sino también un aumento en la tasa de referencia.
- Desde el punto de vista Financiero se determina que este proyecto resulta atractivo, los cálculos determinan una Tasa Interna de Retorno (TIR) equivalente al 98,02% sobre la inversión y un VAN equivalente a US\$ 388.759.

## **REFERENCIAS**

- 1) M. Sánchez, I. Tutivén, "Aplicación de Tarjetas Inteligentes en el desarrollo de un Programa de Fidelización como herramienta del Marketing Relacional para Mastercard del Ecuador S.A. en la ciudad de Guayaquil" (Tesis, Facultad de Economía, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003)
- 2) Dillon-Madden-Firtle. (1997). La Investigación de Mercados – Entorno de Marketing. (3ra edición), Editorial McGraw-Hill.
- 3) R. Hernández, C. Fernández, P. Baptista, (1996). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill.
- 4) Michael R. Solomon, (1999). Comportamiento del Consumidor. (3era. Edición), Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- 5) B. Andreo, G. Astudillo, M. Cañelas y N. Rabadán (2000). Estudio de Fidelización. Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo. Madrid-España.

