

## **ANEXO 4 – EJEMPLO 2 – ENCARGO GENERAL – CASO: EMPRESA SOLICITA OPINION TECNICA SOBRE UN PROGRAMA DE FIDELIZACION DE CLIENTES<sup>4</sup>**

*(Resolución C. D. N° 13/2024)*

**Encargo:** Una empresa solicita opinión técnica sobre el programa de fidelización de clientes que tiene en funcionamiento.

Se solicita opinión técnica sobre varios aspectos del programa de fidelización:

- La tasa de conversión de puntos a monto de premios.
- La decisión de que el programa alcance también al personal de la empresa cuando opera como cliente.
- La forma de medir los resultados del programa

### **Información que provee la dirección:**

La empresa informa que el programa está en funcionamiento hace 1 mes, y detalla:

- La tasa de conversión puntos a premios es de 1 punto = \$1 peso de premio.
- El personal compra habitualmente en la empresa, y tiene un precio diferenciado (menor) al precio de venta al público.
- Los resultados no tienen definidos indicadores de resultado.

### **Procedimiento:**

El Licenciado en Administración, tendrá en cuenta varios aspectos para su informe, y puede emitir opiniones de acuerdo con la información provista. Por ejemplo:

- La tasa de conversión de puntos acumulados a premios es sólo una parte de la fórmula a evaluar. Es necesario conocer cómo se ha definido la cantidad de puntos a los que se valoriza un determinado premio, si esta es uniforme, si se actualiza y con qué frecuencia y criterio, si los premios se adquirieron ya o si se compran a medida que el programa avanza (por la incidencia de los precios que pueden variar).
- Desde el punto de vista de la rentabilidad, el descuento que ya tiene el personal de la empresa reduce el margen de utilidad, por lo que, de las conclusiones del punto anterior, se podrá calcular el impacto adicional del costo de los premios.

Por el lado de la gestión de recursos humanos, las políticas con el personal deben ser conocidas para evaluar si se complementan con la política de fidelización de clientes, o pueden tener algún punto de conflicto.

Desde el punto de vista de los procesos, es importante conocer si los circuitos de control prevén que el propio beneficiario del programa de fidelización (por ejemplo, un vendedor) pudiera tener algún beneficio de información privilegiada por sobre los demás beneficiarios del programa de fidelización, por el que pudiera generarse un conflicto de intereses, y eventuales decisiones en contra de los intereses de la empresa.

- Se requiere alguna manifestación de los objetivos del programa.

### **Preparación de la información necesaria:**

Solicita a la empresa aportar información para responder las preguntas anteriores.

Respuesta a la Solicitud de información adicional del Licenciado en Administración a la empresa:

- La empresa compró los premios, en un lote único.

---

<sup>4</sup> Este caso es a mero título ilustrativo del alcance de la presente norma y busca orientar a los Licenciados en Administración respecto a su utilización.

- La valorización no se actualiza en el tiempo.
- Se definió la cantidad de puntos necesarios, valorizando el premio al costo de la compra más los gastos de envío, con un margen promedio de utilidad.
- No se ha verificado la correspondencia o no con las políticas de recursos humanos de la firma con el programa de fidelización.
- No se ha realizado replanteos de procedimientos más allá de la incorporación de la suma de los puntos de cada compra en una cuenta corriente de los clientes.
- El objetivo general del programa es que los clientes puedan tener incentivos a seguir comprando productos de la empresa.

**Opinión Técnica/Recomendación:**

- Respecto a la tasa de conversión 1 punto = \$1 de premio: el modelo empleado, asume el costo histórico del premio, siendo necesario para cada nuevo lote de premios una inversión adicional. Se calculó en promedio que el premio únicamente se entregue cuando la utilidad que generó el cliente alcanza ese monto.
- Si bien el tratamiento del personal en su rol de cliente es equivalente al de cualquier cliente externo, al tener el personal un margen menor, requiere un cuidado especial, pues sus compras dejan un margen menor al promedio, no alcanzando a reponer el valor histórico de compra del premio, como en el caso de los demás clientes.
- Se entiende altamente relevante revisar los circuitos operativos y de control de asignación de puntos, posibilidades de información asimétrica, y los eventuales estímulos a acciones en perjuicio de la empresa.
- Se entiende relevante definir en primer lugar, las metas del programa de fidelización y a su vez de la forma más clara posible. Como ejemplos a seguir para evaluar, está el *Lifetime Value* (Valor de por vida del cliente) que es una forma de Valor Actual neto de la inversión en premios, respecto a los flujos positivos que genera el cliente.

**Opiniones sobre el alcance de la labor profesional:**

De acuerdo a la información recibida, que se detalla en la Carta de Gerencia de fecha... y que no incluye los resultados del informe, la presente opinión técnica responde al encargo únicamente en función de la información provista.



*Dra. Silvia Abeledo*  
Secretaria  
CP T°143 F°42




*Dra. Gabriela Russo*  
Presidenta  
CP T°317 F°248  
LA T°47 F°56