

# ¿Son Algunos Clientes Más Iguales que Otros?

La empresa de Jill Hoover, que posee varios parques temáticos, ha vendido siempre la misma experiencia a todos sus clientes y por el mismo precio. Será que la implantación de un sistema de tarjeta de cliente preferente puede arruinar el negocio, o por el contrario, ser su salvación?

**Por Paul F. Nunes y Brian A. Johnson**

JILL HOOVER tuvo casi gritar para hacer oír su voz sobre los gritos de los niños que llenaban el aire alrededor de ella. "¿Podría por favor repetir eso, Bill?", le dijo en voz alta al Gerente del parque, quien estaba explicando las características sofisticadas de seguridad de la montaña rusa, mientras caminaban hacia ella. Jill estaba dando su primera mirada a la Anaconda, la más nueva y más mayor atracción en el grupo de parques temáticos que poseía su empresa por todo el país. Ella había visto esta nueva atracción en varias etapas de su construcción, pero el producto final era en verdad algo superior a lo esperado. "¡Es increíble!" expresó ella, dirigiéndose a su CFO (Chief Financial Officer), Nathan Cortland, quien se estaba integrando al grupo. Pero su alegría se transformó en preocupación, cuando notó una discusión en la larga línea de gente esperando para subirse a la Anaconda. Un par de adolescentes, realmente un tanto mayorcitos, había intentado saltarse la cola y la gente había comenzado a increparlos. Bill ya se estaba moviendo hacia ellos y murmurando por su walkie-talkie: "Seguridad a Anaconda, código 3".

Nathan aprovechó la oportunidad para hacer resaltar un punto. "¿Ve?, ésto es a lo que me refiero", él dijo. Alguna gente no soporta las colas. Si existiese la opción de no tener que hacerla, se sorprendería de cuan valioso eso sería para ellos."

"¿Usted piensa eso entonces, huh?" le dijo Jill. ¿Esos dos le parecen a usted que corresponden al tipo de "masa" adinerada a la que debiésemos apuntar? Era una intervención algo irónica de parte

de ella, que era presidente y CEO (Chief Executive Officer) del Parque Paraíso. Pero, honestamente, ella ya estaba cansada del constante martilleo que hacía Nathan acerca de su propuesta "Operación UpMarket". Fue hace 3 meses que él se había acercado a ella con la idea de "una tarjeta de cliente preferente" como una manera de aumentar el negocio entre un grupo de personas, con poder adquisitivo creciente pero con escaso tiempo, que una investigación de mercados recientemente realizada llamó "Masa adinerada". Nathan había aprendido que el 20% de ingresos superior de los EE.UU. hacían más del 48% del gasto total de los EE.UU. en entretenimiento y su proposición pretendía conseguir, para Parque Paraíso, una parte de esa torta. Bajo su plan, los visitantes podrían pagar un monto adicional para conseguir la tarjeta que les daría uso libre y privilegiado del parque: los Titulares de la Tarjeta se subirían a los juegos usando colas separadas, que les darían la primera prioridad y, además, serían acomodados inmediatamente en cualquier restaurante del parque, sin tener que hacer la cola respectiva.

Apenas lo escuchó, a Jill este plan no le gustó para nada. Pero ella respetaba el juicio de Nathan, quien había sido el hombro derecho de su padre por muchos años. Esta reunión se realizaba todos los años en alguno de los parques de la empresa. Este año se celebraba además, la incorporación de este juego "estrella", la Anaconda.

Por su parte Nathan había trabajado mucho para desarrollar la idea, habiendo encargado encuestas y focus groups. La oportunidad de presentar su propuesta, la "Operación Upmarket", finalmente había ocurrido esa mañana y Jill tuvo que admitir que su presentación había sido muy persuasiva, pese a su poca capacidad para lograr una discusión participativa de todo el resto de los ejecutivos. Su táctica había sido conseguir que la gente se pusiera a discutir los detalles de operación - debería el costo del pase ser \$20 más que la admisión general, o \$30 o más? - mientras se esquivaba la pregunta de fondo: de si esta era una buena idea del todo.

## **En el principio**

Fue la Vicepresidente de Recursos Humanos de Paradise quien eventualmente le dió un giro al debate. "Claramente hay mucho ingreso por ganar, de ofrecerse estos niveles de servicio diferenciados, dijo ella. "Pero - oh!, Yo no sé - siento que esto no corresponde a lo que nosotros somos. Tu sabes...nuestra tradición, nuestra cultura". Nadie en la sala necesitó que elaborara. Parque Paraíso fue creado por un hombre extraordinario, con el que todos ellos habían trabajado hasta su muerte cinco años antes - un hombre que ellos veneraban sin excepción.

Francis "Fritz" Hoover nacido en 1920, un niño de la depresión, había crecido en una época de tensiones mundiales y le había tocado participar en dos frentes en la Segunda Guerra Mundial. La experiencia le forjó su fuerte creencia de que la gente estaba en su apogeo, cuando las circunstancias los forzaban a dejar sus diferencias de lado. Él había luchado codo a codo con hombres de varias clases y razas; cualquier prejuicio que él pudiera haber tenido fue dejado atrás en el campo de batalla. El hecho de que muchos soldados habían hecho lo mismo, decía él a menudo, era la verdadera victoria de la guerra. Cuando la guerra terminó, nadie en su familia se sorprendió por la opción de trabajo que tomó. Fritz utilizó un préstamo del Gobierno para ex soldados combatientes, con el que compró un pequeño parque de diversiones en las afueras de Milwaukee. Reorganizó rápidamente sus atracciones alrededor de una variedad de temas que, en alguna forma, expresaban su visión idílica de la vida americana- Townsquare, Frontierworld, Playland, etcétera - y lo llamó "Parque Paraíso". La idea fue crear un lugar donde las familias pudiesen venir juntas por un día, olvidarse acerca de sus preocupaciones, un lugar donde la gente pudiera gozar su visión de humanidad, en un ambiente en el cual se destacaba lo mejor del esfuerzo humano.

Con el baby boom de la posguerra en pleno apogeo, el Parque Paraíso se convirtió en un éxito inmediato. Fritz abrió cinco Parques Paraíso, todos en mercados urbanos secundarios (ciudades no muy grandes) como en el que él creció. Esta opción tuvo el mérito de obtener precios por las propiedades relativamente bajos. Mientras que los competidores más grandes se habían definido como "sitios de destino", Fritz prefirió mantener sus parques, e inversiones, relativamente pequeños, quizás siempre asustado por las quiebras de empresas que le tocó ver en su juventud, durante a depresión. Los Parque Paraíso estaban orientados a servir poblaciones de 4 a 15 millones de habitantes viviendo a no más de tres horas de los sitios (en un radio de unos 220 kilómetros).

Cuando en los 80´s los negocios se pusieron lentos, Fritz siguió a sus competidores, convirtiendo sus parques en parques de nichos (parques de entretenimientos acuáticos, parque de monos animados, parques tipo western, etc.) Paraíso tenía una cierta ventaja desde este punto de vista: siempre había definido su negocio como locales pequeños que daban un buen valor en entretenimiento. Al principio de los 90´s, algo que se llamó el eco boom, ayudó al negocio, y con el paso del tiempo, Paraíso tuvo que seguir la corriente de los competidores más grandes: se abrieron parques más grandes en sitios sin desarrollo urbano, y se experimentó con entretenimientos de destino como las montañas rusas, juegos con agua y espectáculos teatrales. Estas acciones ayudaron al negocio, pero requirieron fuertes inversiones.

Cuando Jill, a la muerte de su padre, se hizo cargo del negocio, como Presidente y CEO, Paraíso poseía y operaba 19 parques, algunos estacionales y otros de todo el año. Todos en los estados Unidos, 7 de ellos parques de tamaño grande. La asistencia anual variaba, de poco más de 5 millones de personas el más grande a 300 mil el más pequeño. La asistencia total anual bordeaba los 23 millones, una cifra que Jill consideraba impresionante, considerando sobre todo como había empezado su padre.

### **Problemas en el Paraíso.**

Pero si bien todos conocían muy bien la historia de la empresa, también todos estaban muy conscientes de los agudos problemas que estaban viviendo actualmente. Natan resumió el pensamiento de todos durante su presentación: "Nuestra historia es fantástica, pero si las cosas no cambian pronto, sólo seremos historia" En contraposición a 20 años de crecimiento y éxitos, las utilidades actuales han sido extremadamente reducidas. La mano de obra ha subido muchísimo en los últimos años, y, los costos de los seguros han realmente alcanzado niveles inimaginables hace apenas un par de años, productos de varios accidentes catastróficos que ocurrieron en la industria. Además de estos factores de mercado, el costo del capital necesario para nuevas inversiones también ha subido mucho, así como se acabaron una serie de exenciones tributarias ligadas a los bienes raíces. Finalmente sucedió: Paraíso tuvo dos años consecutivos de pérdidas. Y, como Nathan correctamente destacó, Paraíso tenía que tomar decisiones urgentes para evitar una quiebra por falta de efectivo, o una amenaza de compra por otra sociedad, todo lo cual significa el fin del sueño de Fritz.

No era un secreto que los parques temáticos tienen sólo tres formas de aumentar su ingreso: aumentar las visitas por cliente, incrementar el gasto promedio por visita, o atraer a nuevos clientes. La madurez de esta industria, hacía que estos tres caminos fueran difíciles. Los parques, típicamente usan descuentos para aumentar el número de visitas por cliente- en una promoción reciente, por ejemplo, Paradise ofreció cupones descuento por 10 dólares, los que se obtenían al

comprar una bebida gaseosa (se hicieron 15 millones de cupones). Pero el aumento de vistas no fue lo suficientemente grande como para pagar la baja de ingreso producto de los tickets rebajados. Por otro lado el gasto promedio por cliente, por visita en los parques Paraíso ha tenido un crecimiento significativo a través del tiempo, sin embargo últimamente se ha mantenido estable en torno a los 35 dólares por visita, un nivel que se estima muy difícil de superar, sin un esfuerzo de innovación significativo. Y a menos que Paraíso pueda atraer gente de un área geográfica más amplia –una posibilidad remota dada la amplia disponibilidad de parques temáticos en el país- requeriría nuevas proposiciones de valor. Nathan sostiene que la operación upmarket se haría cargo de estos dos últimos objetivos: -Claramente este plan es una forma de aumentar el gasto de las personas que ya están viniendo al parque y como gastarán menos tiempo en la cola, la tarjeta de cliente preferente atraerá a un tipo diferente de clientes, escasos de tiempo, profesionales de altos ingresos con sus familias, que de otra forma evitarían la experiencia completamente.

Pero Jill, tiene sus propias ideas de cómo acercarse al segmento pudiente. En efecto, ella ya ha obtenido algo de éxito. Alrededor de un 20% de las tiendas de souvenir de los parques Paraíso han sido transformadas en boutiques de regalos, con displays más atractivos y mercadería de mayor precio. Una transformación similar está empezando a ocurrir en algunos kioscos de comida, ahora son restaurantes con mesa y silla. Los mejores restaurantes de este tipo estaban ya obteniendo casi el doble de utilidad por metro cuadrado que las otras instalaciones de venta de comida. Jill también reclutó recientemente un nuevo gerente de desarrollo para atraer más negocios de conferencias, aunque, ella lo reconoce, este gerente fue el primero en apoyar la idea de Nathan. “Estos es fantástico, los organizadores de conferencia están siempre buscando ventajas adicionales para sus asistentes. Esta se la tragarán de todas maneras”.

Ok, dijo Jill, cuando la reunión había empezado a degenerar en muchas conversaciones paralelas. “Yo creo que está claro que no vamos a tomar ninguna decisión inmediata acerca de esto, pero quiero que escuchen por favor la proposición de Nathan en detalle. Continuemos conversando sobre ella en los días próximos. Ha sido una sesión muy larga esta mañana, y estoy seguro que están todos muy ansiosos de ir a almorzar a nuestro nuevo restaurante “Peche Originale”, y después subírnos a dar una vuelta en la Anaconda”. Se acabó el meeting, pero las conversaciones continuaron en todo el camino de salida desde la sala de conferencias.

## **Los Sube y Bajas**

El día después del meeting y de la vuelta en la Anaconda, Jill se encontró recorriendo otro Parque Paraíso. Este era uno especial. Estaba cerca del pueblo donde sus padres habían comprado una casa de veraneo en 1960 y fue el escenario de su juventud... su primer trabajo, su primer romance. El parque era administrado ahora por Adam Goodwin, con quien ella había trabajado en ese entonces. Habían pasado muchas horas juntos subiendo pasajeros al monoriel, recogiendo basura y vendiendo camisetas. “Me suena como una estrategia muy miope, le dijo Adam, algo anonadado de que estuvieran considerando este programa de cliente preferente. Jill, había decidido parar en su viaje de vuelta desde Seattle, con la excusa de mirar el nuevo restaurante del parque, pero sobre todo para sondear a Adam. “Por supuesto que nosotros podemos obtener un montón de dinero extra en base a estas tarjetas en el primer par de temporadas. Pero, sólo

piensa, como ésto transforma la experiencia del cliente. El Joe promedio, con su esposa y tres niños, no va a comprar cinco tickets Premium. Así que ellos van a estar transpirando en colas mucho más largas y se enojarán mucho cuando vean a algún "cuico", pasar por delante de ellos.

"Adam seamos honestos", Jill contestó, "las largas colas de las que estamos hablando no son para los juegos de los niños más chicos".

"Déjame terminar", insistió Adam, "ni siquiera pienso que sea una gran experiencia para los clientes preferidos. Quien querrá sentir toda esa animosidad hacia ellos. No te tengo que decir Jill, que la clave de este negocio, es que los clientes se sientan muy bien mientras están aquí. Un par de malas experiencias, un comentario desagradable y el día se echa a perder para cualquiera. Ninguno, ni los preferentes ni los no preferentes volverán".

"Yo debería haberte explicado", Jill contra argumentó, "que la idea es separar las colas de modo que no sean tan visibles una de la otra, y limitaremos el porcentaje de tickets preferentes que se emiten en un día." Ella se sorprendió, de lo fácil que le salían los argumentos de Nathan de sus labios. "Además, quizás tu no le estás dando suficiente crédito a nuestro clientes. Quizás necesitamos reconocer que ya no son los años sesenta nunca más. La gente tiene mucha más conciencia y apreciación del hecho que el tiempo es dinero. Este programa los deja escoger de cual de los dos quieren ahorrar más (tiempo o dinero)".

Adam no cedía, "Mira ésto debe sonar extraño pero igual lo voy a decir. Yo creo que este es un programa elitista, y no creo que tu padre hubiera optado por el." El hizo una pausa para darle más dramatismo a sus palabras.

Cuando Jill habló otra vez, realizó un esfuerzo para mantener su voz calma. "Ok, yo tampoco estoy convencida de esto, pero el tiempo urge. Si no hacemos ésto, seguramente tendremos que elevar los precios a todo el mundo. ¿Es ésto mejor o peor para el cliente? Yo entiendo lo que tú dices, pero necesito hacer rentable a Paradise otra vez, de modo que pueda seguir existiendo. Y ésto, creo, es lo que finalmente mi papá hubiera deseado.

\*\*\*

En el viaje de vuelta a casa esa noche, Jill miró aliviada que había un espacio cerca de la ventana en la sala de espera vip para los pasajeros de primera clase del avión. La cancelación de otro vuelo, en una puerta de embarque cercana, había producido un caos en el hall, pero detrás de la gruesa puerta de caoba que se cerraba detrás de ella, la música clásica reemplazaba el bullicio de los viajeros. Ella se sentó en un sillón de cuero, mientras una azafata se le acercó indicándole que podía pasar al buffet de las frutas cuando ella quisiera.

Nathan, le había preguntado que pensaba ella, apenas terminó el meeting, ya que se requería desarrollar sistemas y otros elementos de infraestructura antes de llevar adelante el plan y por lo tanto si se iba a implementar, había que empezar el trabajo luego, para que pudiera esta operativo en la próxima temporada. Jill decidió usar el tiempo de esta noche de viaje en enumerar los pro y

los contras y se propuso tener un memorándun dirigido a Nathan con su decisión al momento de llegar a Milwaukee.

¿Sería el plan de Nathan, de crear una nueva clase clientes preferentes algo que mejoraría la performance de los Parque Paraíso, o por el contrario algo que lo disminuiría? Con veinte minutos de tiempo antes de abordar el avión, se dirigió hacia el buffet. Mientras se le agolpaban todos sus pensamientos no pudo evitar observar lo poco usual que era para un club vip de aerolínea, estar sirviendo higos frescos y cuan apetitosos se veían.

En base a los contenidos del curso:

1. Defina el negocio de Paradise Park
2. Se desea hacer una investigación para estudiar el comportamiento del mercado relevante de Paradise Park, sus competidores más directos y cuál es el gasto total de ese mercado en entretención. En particular, se requiere que el estudio sea hecho con un muestreo aleatorio ¿Qué tipo de muestreo ocuparía?. Indique los pasos que seguiría para hacer este estudio. (Nota: desarrolle esta pregunta para sólo un parque)
3. En este mismo estudio se puede incluir variables para hacer una segmentación de mercado relevante. Mencione en detalle las bases de segmentación que usaría para el caso de:
  - Una segmentación demográfica
  - Segmentación de uso
  - Segmentación de beneficio
  - Segmentación psicográfica

De ejemplos de preguntas que incluiría para cada caso

4. Defina el producto **actual** de Paradise Park. Use la clasificación de producto ampliado de Kottler
5. Hay tres estrategias genéricas para aumentar la participación de mercado: penetración, frecuencia, intensidad. ¿Cómo se muestran estas en el caso?. Haciendo mención a ellas, plantee la estrategia comercial que debiese seguir Paradise Park.
6. Asumiendo su proposición de estrategia, cuál sería su táctica de Precio y Producto. Indique cuales serían las principales consideraciones que tendría en el desarrollo de su táctica y sea específico en sus proposiciones de Precio y Producto.

**LAS PREGUNTAS 5 y 6 TIENEN DOBLE PUNTAJE**