



Integrantes del equipo de CRM de Iberia

Necesidad

Conocer en detalle la satisfacción y generación de ingresos de sus clientes.

Solución

Tener una visión global y única de todos sus clientes que le permitiera determinar el valor de cada uno de ellos.

Beneficios

Identificación de los 100.000 clientes sobre los que se concentra el 20% de sus ingresos totales.



“SAS nos ha permitido conseguir un alto retorno de inversión al mismo tiempo que hemos logrado procesos de almacenamiento de datos y aplicaciones analíticas que nos facilitan estructurar toda la información”

Adolfo Gordo
Subdirector de CRM de Iberia.

INTELIGENCIA DE NEGOCIO AL SERVICIO DE LA RENTABILIDAD

Iberia, compañía líder en transporte aéreo en España y América Latina, necesitaba conservar la fidelidad de todos sus clientes y en especial la de los más rentables para la compañía. En la actualidad y gracias al uso de SAS, Iberia no sólo sabe quiénes son sus clientes más rentables, sino conoce los 100.000 sobre los que se concentra el 20% de sus ingresos totales. Los tiene identificados, conoce sus pautas de gasto, las preferencias de uso de los servicios de la compañía y puede predecir a corto y medio plazo su comportamiento.

La supervivencia de toda compañía en el actual entorno competitivo depende de encontrar el secreto para conseguir que un cliente vuelva a ella una y otra vez. Está aceptado que el valor a largo plazo de un cliente existente y fiel es mucho mayor que el de uno nuevo a corto plazo. De hecho, diversos estudios afirman que captar un nuevo cliente es diez veces más caro que retener y fidelizar a los ya existentes.

En esta línea, para Iberia, compañía líder en transporte aéreo en España y América Latina, conservar la fidelidad de todos sus clientes y en especial la de los más rentables se había convertido de un tiempo a esta parte en un aspecto vital para el negocio. El grupo necesitaba conocer todo sobre la satisfacción y generación de ingresos por parte de sus clientes: quiénes eran, dónde estaban los más rentables y si estaban satisfechos con la compañía.

Para mantener el interés de los verdaderos clientes, Iberia tiene una formidable herramienta de fidelización, la tarjeta Iberia Plus, que mediante un sistema acumulativo de puntos, permite optar a vuelos gratuitos y, aplicando un sistema de categorías -plata, oro platino- según uso, da acceso a una serie de servicios extras y a un trato preferencial; de modo que un cliente Iberia Plus platino es un auténtico VIP para la compañía.

Pero el sistema no ofrecía el máximo de sus posibilidades. Iberia necesitaba conocer mejor a esos clientes y poder hacer llegar toda esa información a los puntos calientes de la compañía es decir, los que están en contacto con el viajero, para maximizar sus ventajas competitivas.

Con estas premisas, los directivos de Iberia deciden apostar por una eficaz solución de gestión de las relaciones con sus clientes, en tanto en cuanto son el centro de su actividad, su activo más valioso. Para ello evaluaron el mercado y tras un cuidadoso proceso de selección confiaron en la tecnología SAS.

La estrategia de CRM de Iberia no se limita a la simple gestión de relación con los

clientes, sino a la de Clientes Reconocidos Mercedamente, ofreciendo especial atención a los realmente rentables para la compañía. Iberia necesitaba impactar en los ingresos procedentes de sus clientes más fieles. Había que identificar claramente a esos clientes rentables y establecer campañas eficientes para fidelizarlos al máximo y evitar su fuga a otras compañías. A lo que había que añadir la necesidad de disponer de información fiable sobre cuestiones esenciales relacionadas con la fidelización de sus mejores clientes, como el grado de satisfacción con los servicios que recibían de la compañía.

Clientes Reconocidos Mercedamente

En Febrero de 2002, un centenar de empleados de una veintena de departamentos de Iberia inician un intenso proceso de recopilación de datos sobre los clientes titulares de la Tarjeta Iberia Plus para poder unificar en una sola base de datos la información disponible en toda la compañía, y de esta manera, crear una base sobre la que poder aplicar procesos analíticos que generen inteligencia de negocio para la toma de decisiones. Se buscaba dar respuesta a tres preguntas esenciales: quiénes son los buenos clientes, cuáles de los servicios que les podemos ofrecer valoran más positivamente y en qué momentos del contacto con el cliente podemos ofrecérselos.

El objetivo inicial era poder establecer con el máximo detalle, una imagen clara de cada cliente. Las soluciones analíticas de SAS proporcionan respuesta a la primera pregunta y permiten transformar todos los datos de los que dispone la compañía en conocimiento, ayudando a tomar decisiones estratégicas con mayor efectividad y acierto. “Nos decidimos por SAS® Enterprise Miner porque necesitábamos un sistema con amplia capacidad de tratamiento de datos procedentes de muy diversas fuentes y de todo tipo de sistemas de almacenamiento y que aceptase una gran variedad de modelos de análisis”, dice Adolfo Gordo, Subdirector de CRM de Iberia.

Gracias al elevado nivel de adecuación de la oferta al target al que se dirige la compañía, Iberia ha alcanzado ratios de respuesta a sus campañas de en torno al 15%.

Segmentación activa

Sobre esa gran base de datos convenientemente depurada, se puso en marcha un proceso de análisis para determinar el comportamiento de cada cliente y poder así establecer una segmentación lo más detallada posible para localizar grupos con características comunes sobre los que se pudiesen efectuar acciones comerciales muy definidas y con la máxima garantía de eficiencia.

Basándose en el conocimiento analítico que les proporcionaba SAS, los responsables de CRM de Iberia clasificaron a los clientes de Iberia Plus en cien perfiles diferenciados que permitirían a los directivos comerciales de Iberia, poner en marcha campañas adaptadas a públicos específicos con el objetivo de incrementar su consumo de vuelos por la vía de la incentivación. Durante 2004, con un gasto mínimo, se desarrollaron 18 campañas de marketing dirigidas a esos segmentos de viajeros previamente definidos.

Más ingresos por viajero

El incremento de ingresos vía incentivos para la adquisición de más vuelos se estructuró sobre el conocimiento de las pautas de consumo según las diferentes categorías que se tenían en Iberia Plus. Así, se pudo determinar con exactitud el grupo de clientes que perteneciendo a la categoría "oro" eran susceptibles de ser ascendidos a la categoría "platino" si adquirirían vuelos en un plazo determinado. El nivel de gasto actual de esos clientes, y sobre todo el potencial de uso en el futuro, indicaban que Iberia debería asumir el coste que tendría su inclusión en la categoría superior sin haber alcanzado el nivel de puntos teóricamente necesario para hacerlo.

Por otra parte, la segmentación y los modelos predictivos que obtenían gracias a la solución de SAS permitieron identificar a los clientes que por haber disminuido su nivel de vuelos estaban a punto de perder la categoría, pasando de "oro" a "plata".

Estímulos en forma de más puntos por incrementar la compra de billetes y mantener los privilegios de la clasificación, permitieron aumentar el nivel de consumo de los viajeros que habían disminuido su fidelidad hacia Iberia y que podían estar en fase de explorar la oferta de otras compañías.

Cómo estimular la fidelidad

Para sus clientes más rentables, se diseñaron una serie de acciones para evitar tentaciones de fuga a otras compañías. Así se les ofreció la participación en eventos relacionados directa o indirectamente con Iberia, que pudieran ser especialmente atractivos para ellos en función de sus gustos o aficiones. A esos clientes estratégicos se les ofrecieron invitaciones a pruebas deportivas especialmente atractivas, ferias, actuaciones musicales, exposiciones etc. De hecho, en 2004 se celebraron 40 acciones de estas características y en 2005 se llegó al centenar de eventos.

Asimismo, para mantener la fidelidad de estos clientes hacia la compañía se pusieron en marcha actuaciones concretas que reforzaran la satisfacción del cliente y estimularan su impresión de sentirse tratado de forma especial por Iberia, con el convencimiento de que los clientes que se sienten tratados de forma especial tienden de forma natural a estrechar sus lazos con quien así les trata. Si hay algo que produce evidente satisfacción en un cliente de línea aérea es ser trasladado, cuando hay plazas disponibles, a una clase superior dentro de la cabina del avión por iniciativa directa de la persona que le atiende al facturar su equipaje.

Para llevar a cabo estas actuaciones, era imprescindible tener un retrato perfecto de ese cliente y que toda la información referente a su relación con Iberia estuviese disponible al instante en todos los puntos de contacto del cliente con la compañía, especialmente en los centros de información, en los puntos de venta y en los mostradores de facturación.

SAS® Enterprise Miner no sólo permite a la compañía tener una visión global y única de todos sus clientes y del valor de cada uno de ellos sino que además, le facilita la distribución de toda esa información a todos los empleados en contacto directo con clientes, ayudándoles a brindar un trato más personalizado que redunde en mayores niveles de satisfacción.

Por ejemplo, la inteligencia de negocio de Iberia permite que cuando se introducen los datos de la tarjeta Iberia Plus aparezcan en pantalla los datos clave del cliente que informan al instante a la persona que está atendiendo al pasajero sobre la conveniencia de realizar un cambio gratuito de clase y los mecanismos para una autorización automática.

Con estas mini-campañas, Iberia está alcanzando altísimos ratios de respuesta, en torno al 15%. Esto es posible gracias al elevado nivel de adecuación de la oferta al target al que se dirige la compañía. La aplicación intensiva de estrategias de negocio diseñadas con la ayuda de la inteligencia de SAS, fruto del análisis sistemático de la enorme masa de datos que proporcionan los clientes, ha hecho que Iberia Plus crezca convirtiéndose en un formidable generador de negocio. "SAS nos ha permitido conseguir este retorno de inversión al mismo tiempo que hemos logrado procesos de almacenamiento de datos y de aplicaciones analíticas que nos facilitan estructurar toda la información" afirma Adolfo Gordo, Subdirector de CRM de Iberia.

Iberia, tres años después de haber tomado la decisión estratégica de confiar en SAS como partner tecnológico posee un conocimiento pormenorizado de sus clientes, no sólo sabe ya quiénes son los cien más rentables, sino los 100.000 sobre los que se concentra el 20% de sus ingresos totales. Los tiene identificados, conoce sus pautas de gasto, las preferencias de uso de los servicios de la compañía y puede predecir a corto y medio plazo su comportamiento. Este conocimiento permite retenerlos y gestionar su relación con ellos maximizando la rentabilidad. Inteligencia de negocio en estado puro.

