

# Caso de Programa de Desarrollo de clientes: Sol Meliá

*Aumento del Life Time Value a  
través de Conocimiento del Cliente*

Luis del Olmo,  
EVP Group Marketing

# Mercado Cambiante

1. Entre el 50% y el 60% de los clientes de una empresa no son rentables (AMR Research)
2. El coste de adquisición de un cliente es de 7 a 10 veces superior al coste de retenerlo (AMR Research)
3. Las empresas pierden la mitad de sus clientes cada 5 años (Harvard Business Review)
4. Las razones de este abandono es en un 60% debido a la prestación inadecuada del servicio, solamente el 13% es debido a falta de satisfacción con el producto y apenas un 9% es debido al Precio (Michaelson & Associates)
5. Aumento de la comoditización del alojamiento y el crecimiento de las expectativas del cliente



**CRM**

# ¿Por qué del CRM?

## Desarrollo de relaciones rentables a largo plazo



### Targeting



- ¿Cuál debe ser nuestro cliente **objetivo**?
- ¿Cuáles son los **segmentos** más rentables?
- ¿Qué segmentos están alineados con nuestra **oferta**?

### Adquisición



- ¿Cuál es el **canal** más adecuado para cada segmento?
- ¿Cuál es el **coste** de adquisición para un determinado canal/ segmento?

### Retención



- ¿Cómo aumentar la **tasa de retención**?
- ¿Cuál es la **duración media de la relación** con el cliente?
- ¿Cómo **fidelizar** con bajo coste?

### Desarrollo



- ¿Cómo aumentar el número de **productos** utilizados por la base actual de clientes?
- ¿Cómo evolucionarán los **hábitos** de consumo?

# ¿Por qué del CRM?

## Incremento del Valor para el accionista

Incrementar Shareholder Value

Aumento de Beneficios



# Impacto de CRM

- **Aumenta la capitalización de mercado**

- Un incremento de un 1% en satisfacción del cliente comporta un incremento de un 3% de la capitalización de mercado, según la Universidad de Michigan

- **Mejora del ROI**

- Según mySAP CRM, su implantación conlleva un impacto en el ROI de entre un 15% y un 129%

- **Mejora de la satisfacción del Cliente**

- Según AMR Research, la implantación de un CRM impacta de la siguiente manera:

Concepto	% de uso
Satisfacción del cliente / tasa de retención	78%
Reducción de coste de atención al cliente	71%
Incremento de Ingresos	59%
Adquisición de nuevos clientes	57%
Reducción del coste de ventas	52%





# CRM como oportunidad de diferenciación y generación de valor

Históricamente el CRM en la industria hotelera ha estado limitado por cuatro factores claves

## Hotel Industry

-  La restrictiva arquitectura entre los sistemas del Hotel (PMS) y la Central de Reservas (CRS)
-  La Inversión limitada en tecnología debido a las propiedades de los hoteles.
-  La cultura de la industria en centrar los esfuerzos al nivel de hotel.
-  El éxito inicial de los programas de fidelidad que limitaron nuevos desarrollos.

## Sol Meliá

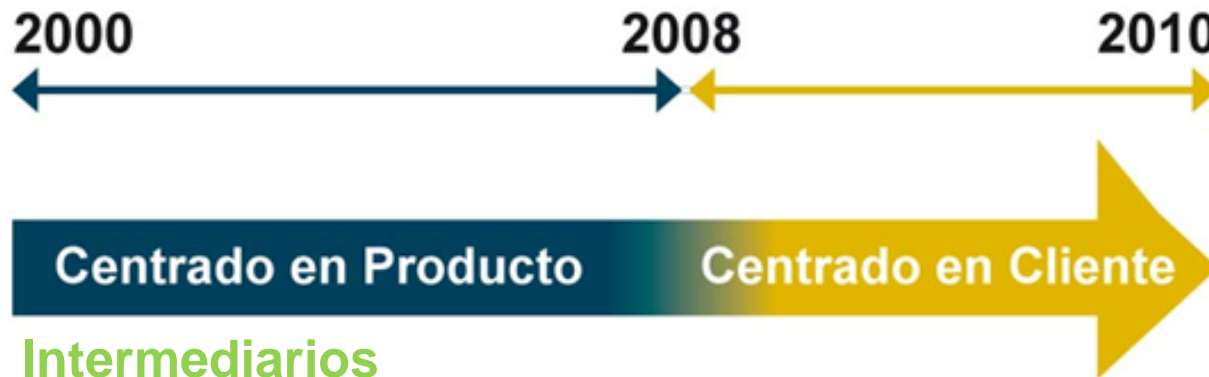
-  Propiedad del sistema de reservas (CRS) y de los sistemas de Hoteles (PMS)
-  El % de propiedad y la inversión en la e-transformation del año 2000
-  Nuestra Cultura de orientación total al Cliente
-  Si, la fidelidad como resultante no como el medio



**Interacción con el cliente intensa pero con capacidades de CRM limitadas**

# Hoy 1

## Cambios Importantes en procesos, organización y responsabilidades para dirigirse a una Organización centrada en el cliente



### Intermediarios

- Implantación Mundial de SFA
- Estrategia de Cuentas Clave
- Reorganización Comercial

### Clientes Directos

- Desarrollo de solmelia.com
- Programa de Fidelidad MaS transferido a MaS on-line
- Desarrollo de Capacidades Analíticas
- Segmentación y Perfiles de Clientes
- Campañas personalizadas y dirigidas por eventos

# Hoy 2

Patrón de comportamiento de los clientes  
MaS vs otros huéspedes

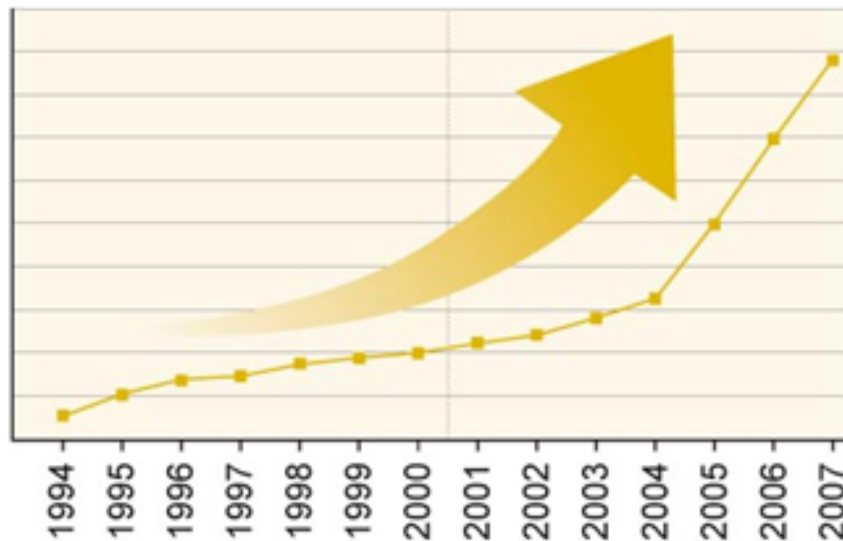


Prima:

**ARR +15%**

**Estancias +54%**

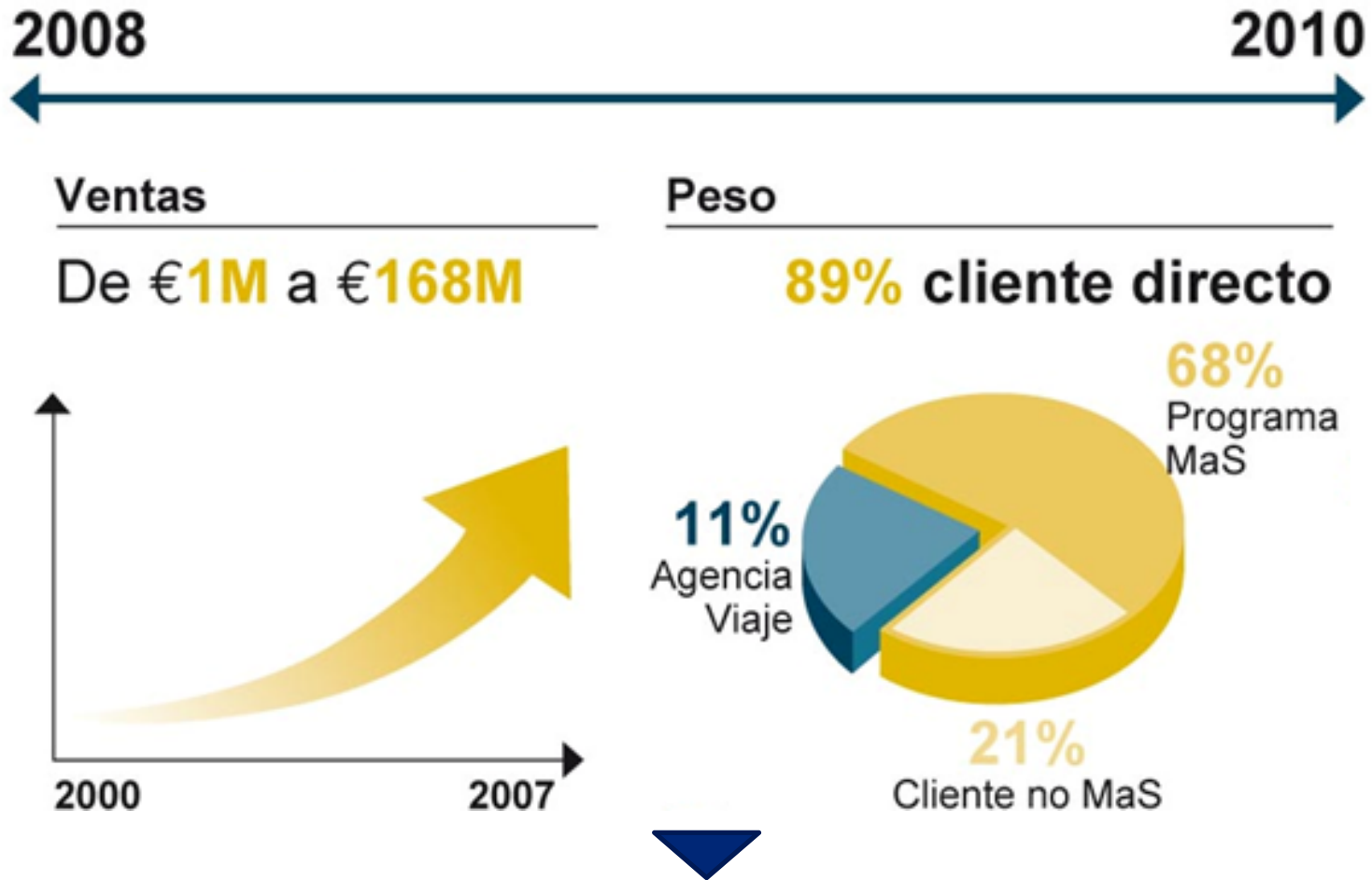
**Miembros +325%**



**Nuestros clientes más valiosos para todas las marcas y todos los negocios**



# Hoy 3



Solmelia.com, 40 M de contactos por e-mail al año

# Oportunidad de transformación del cliente entre los diferentes negocios

2008

2010



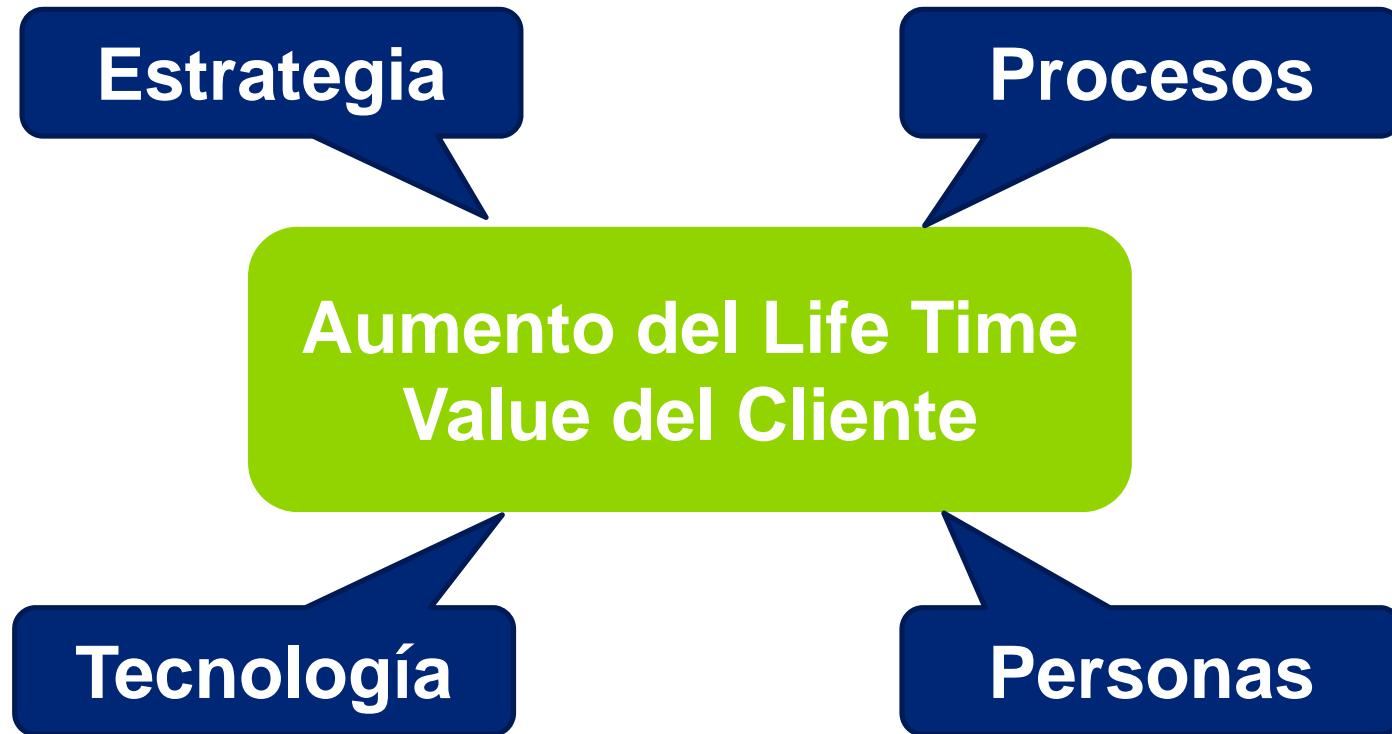
## Clientes Directos

- Aumento de la Satisfacción del Cliente
- Aumento del Beneficio del Cliente
- Fidelización a las marcas
- Reducir el ratio de abandono
- Desarrollar la transformación entre negocios
- Aumentar el ROI de las Campañas

## Intermediarios

- Desarrollo de estrategia de Cuentas Clave
- Reorganización Comercial focalizada en marcas
- Aumento de las ventas de Grupos y Convenciones

# Nuevo enfoque de Sol Meliá de CRM



# Cual es el proceso CRM



# Ciclo de Experiencias del Cliente



El CRM y el Brand Equity se han convertido en una obligación para conseguir diferenciarse en el mercado, crear ventajas competitivas y seguir creciendo

# Objetivos

- Aumentar el conocimiento del cliente (cantidad y calidad)
- Aumentar el valor del cliente en el negocio hotelero e inmobiliario
- Aumentar la fidelidad de nuestros clientes (huésped, inmobiliario e intermediario)
- Disponer de sistemas globales de identificación, gestión y análisis clientes

# Líneas de actuación operativas

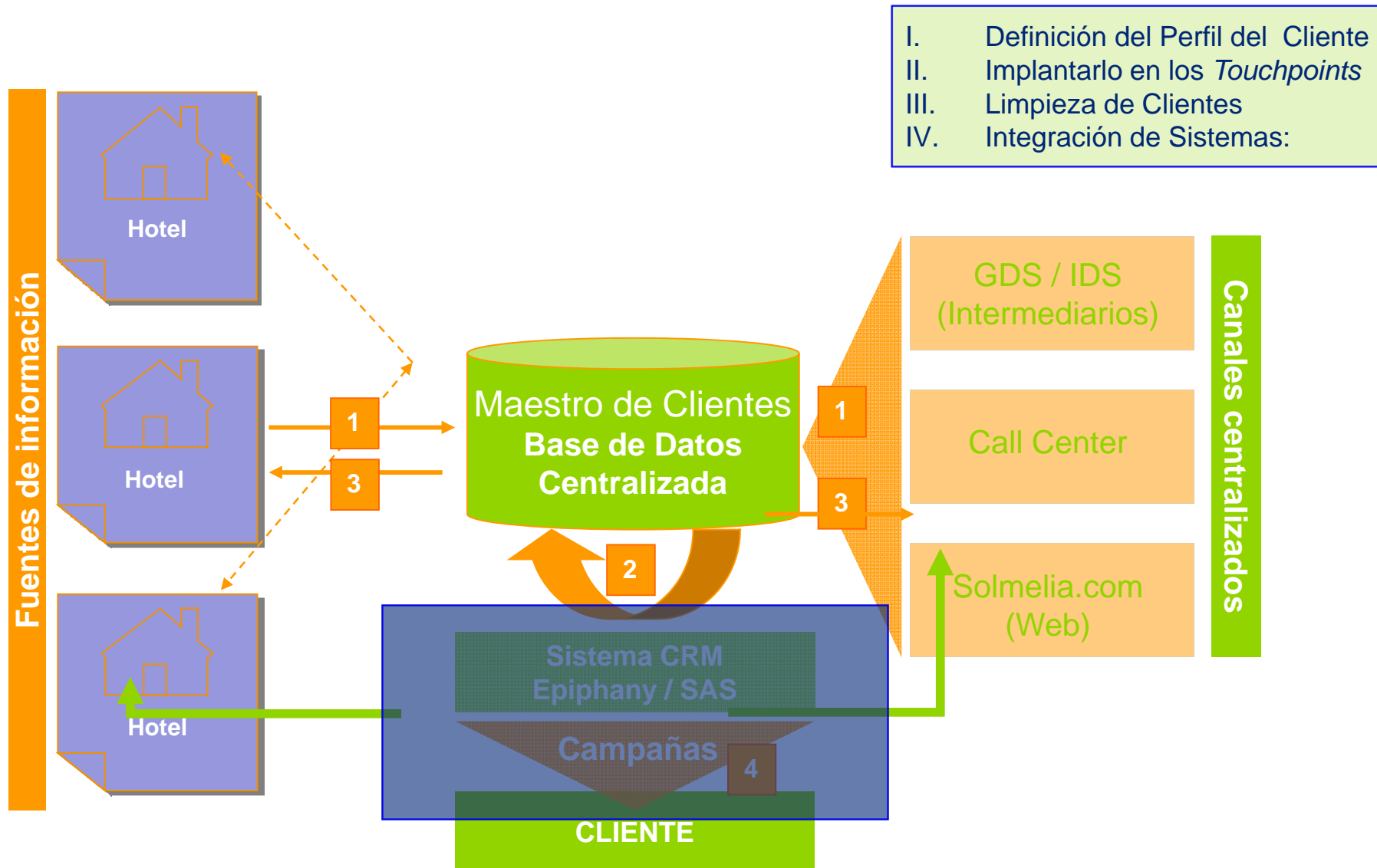
- Proyecto de Visión Única: Integración Tecnológica y BD Clientes Centralizada
- Transformación de la Información en Conocimiento: “Customer Insight”:
  - Desarrollo modelos Predictivos
  - Medición resultados campañas
  - Integración multicanal
- Desarrollo del Ciclo de vida y Desarrollo de *Life Time Value*

# Base de Datos Centralizada (Visión Única)





# Proyecto Visión Única y Perfil del Cliente



# Transformación en Conocimiento (CRM)

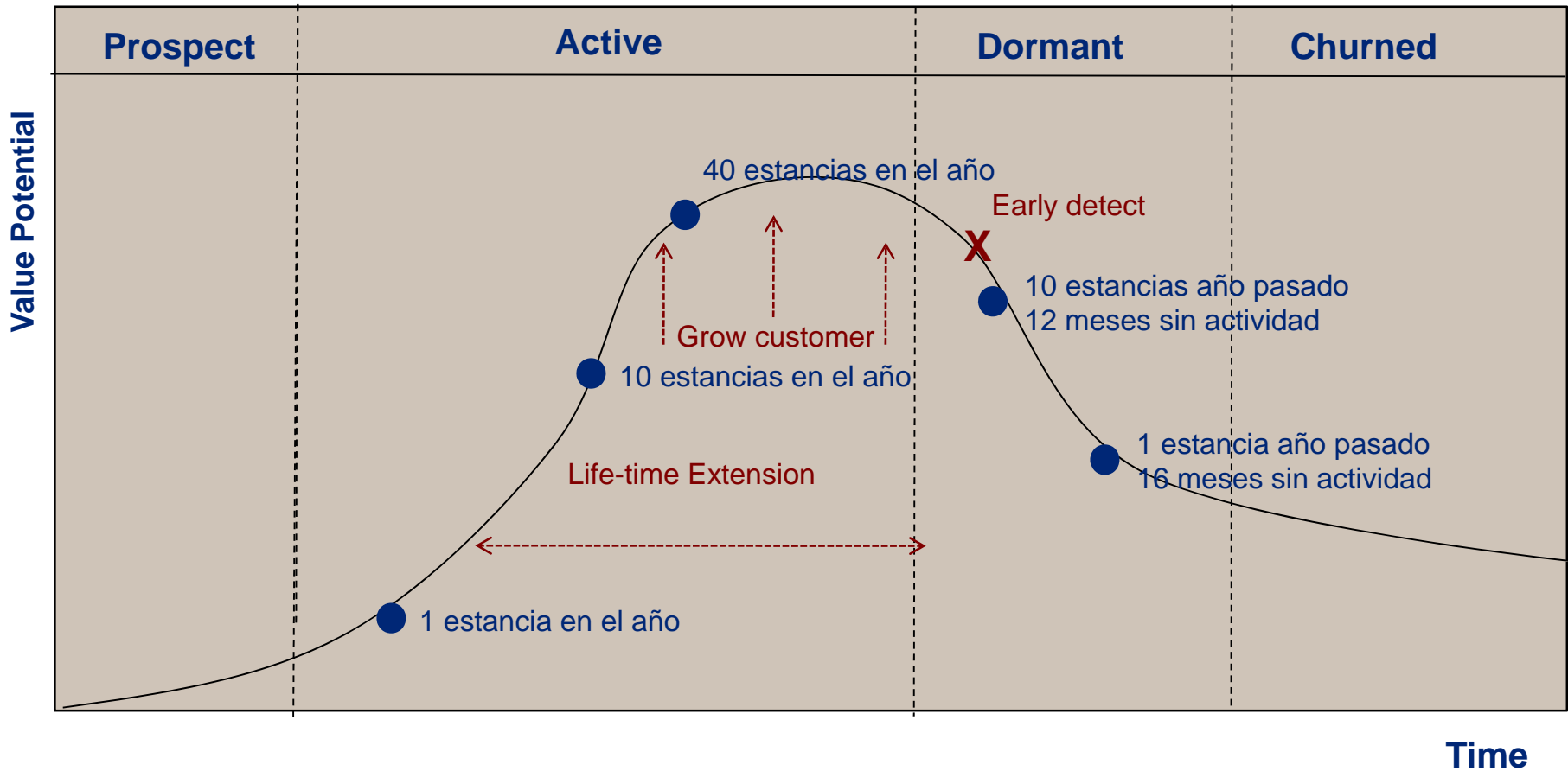


# Proyecto CRM



# Ciclo de Vida del Cliente

## Customer Life Cycle (CLC)



# Valor del cliente: Segmentación Cliente Valor - Frecuencia

