

# Cruzando el abismo:

Del marketing de campañas al marketing sin interrupciones



UN INFORME  
DE PEGA

Por Rob Walker y Matt Nolan



Build  
for  
Change<sup>®</sup>

## La delicada situación del marketing

Con el surgimiento de la inteligencia artificial (IA), el marketing tradicional está atravesando aguas turbulentas, y no se necesita a un experto en ciencia de datos para predecir un cambio de gran magnitud. Seguimos dirigiéndonos a los clientes con mensajes, tal como lo hemos hecho durante años, ya sea mediante campañas y segmentos estratégicos, retargeting, compras de medios en tiempo real, notificaciones instantáneas móviles o correos electrónicos personalizados, pero ya nada funciona como lo hacía hace algunos años.

Estamos ante una situación difícil: el impacto de nuestras iniciativas se está reduciendo y, al mismo tiempo, sentimos una tremenda presión por parte de nuevos competidores. Empresas que no son competencia directa están compitiendo por nuestro espacio en el mercado. Es cuestión de adaptarse o desaparecer, por lo que buscamos constantemente hacer más, comunicarnos más e interactuar en más ubicaciones. Sin embargo, obtenemos un bajo índice de respuesta.

En un sector con más de 5000 soluciones de marketing únicas<sup>1</sup>, la tasa de respuesta promedio de las campañas continúa siendo inferior al 1 %<sup>2</sup>. Esto significa que, en promedio, el 99 % de los mensajes que enviamos son absolutamente irrelevantes.

Con resultados tan pobres, creemos que la única forma de recuperarnos es aumentar aún más las interacciones con los clientes: audiencias más amplias, más campañas, más propuestas. Sin embargo, conseguimos el efecto contrario. Terminamos provocando que nuestros clientes potenciales nos ignoren, que nuestros mensajes sean irrelevantes y que sientan que no vale la pena dedicarnos tiempo, energía o atención.

Es una carrera hacia el abismo en la que todo el mundo pierde:

- El cliente desconfía de las propuestas de marketing y no recibe ofertas relevantes.
- La empresa observa una reducción en los ingresos y menos crecimiento.
- El mercado está amenazado por el aumento en las regulaciones, diseñadas para proteger a los consumidores de los mensajes no deseados, lo que dificulta aún más interactuar con quienes responden.

Existe una pregunta que todas las empresas deben formularse: ¿qué estamos intentando conseguir con nuestro marketing? Porque la respuesta no es realizar campañas. Las campañas no son el objetivo final, simplemente un medio para un fin. Además, no importa cómo estén acostumbrados a actuar los profesionales del marketing, el objetivo no puede ser simplemente vender productos. Esta visión carece de perspectiva. En cambio, el objetivo debe ser aumentar los ingresos y los beneficios de la empresa de forma global y mejorar la satisfacción del cliente al mismo tiempo, lo que a su vez aumentará los futuros ingresos.

Por lo tanto, ¿cómo es posible que los medios se hayan confundido totalmente con los fines?

---

<sup>1</sup> Chief Marketing Technologist Blog, Scott Brinker (2017), <http://chiefmartec.com/2017/05/marketing-technology-landscape-supergraphic-2017/>

<sup>2</sup> Direct Marketing Association, 2017 Response Rate Report (2017) <https://thedma.org/marketing-insights/response-rate-report/>

Las campañas fueron un mecanismo popularizado en las décadas de 1980 y 1990, para distribuir el objetivo global de generación de ingresos de una empresa por todas sus líneas de negocio y productos. La idea era realizar campañas de esos productos para alcanzar un objetivo de ingresos y considerarlo un éxito al llegar a una determinada cantidad de ventas. Sin embargo, en ese punto, la actividad se confunde con mejora y nos olvidamos de preguntar: ¿mejoramos realmente los ingresos a nivel empresa? ¿Nuestra táctica de promoción de productos se hace en detrimento de mayores oportunidades? ¿Nuestros intentos por vender han puesto en riesgo los futuros ingresos, la satisfacción del cliente, la retención, etc. o han provocado una exposición más alta al riesgo?

En muchos casos, estamos haciendo más mal que bien. Con una comprensión deficiente del objetivo final, cada unidad de negocio disputando su parte del pastel y una vista fragmentada del cliente, ponemos en riesgo constante nuestro propio éxito. Nuestros mensajes interrumpen y distraen, en lugar de generar valor. Al no analizar el panorama completo de nuestra organización y su sostenibilidad, terminamos acelerando la espiral descendente.

Si bien esta “carrera hacia el abismo” es fácil de ver una vez que sale a la luz, resulta mucho más difícil implementar cambios. Existen barreras, como la cultura, los procesos y la alineación de tecnología de la empresa y una mentalidad enfocada en segmentos o campañas. Sin embargo, mejoras recientes y significativas de las capacidades de IA e interacción en tiempo real han derribado los obstáculos tecnológicos, y los beneficios de “hacerlo bien” son impresionantes: mejora en la interacción, la respuesta, la satisfacción del cliente, la retención, la conversión de ventas, los ingresos y los márgenes de beneficios, solo por nombrar algunos. El concepto de marketing personalizado se popularizó hace más de 20 años,<sup>3</sup> pero la tecnología todavía no estaba disponible para cumplir con esta visión. En la actualidad, gracias al avance de la IA en tiempo real y los indiscutibles beneficios para los resultados empresariales y las experiencias de cliente, los únicos retos restantes están en la cultura y la inercia.

---

<sup>3</sup> The One to One Future, Peppers & Rogers (1996)

## Las tres cosas que realmente debemos cambiar

Para lograr que estos beneficios se hagan realidad, deben coincidir las siguientes innovaciones dentro de la organización, tanto desde el punto de vista técnico como del cultural:

1. La transición desde la segmentación de uno a muchos hacia un enfoque personalizado para el cliente.
2. La transición desde públicos objetivos basados en productos y canales hacia una autoridad centralizada de decisión.
3. La transición desde campañas programadas de notificaciones hacia un modelo siempre conectado que interactúa permanentemente con los clientes durante sus “momentos de necesidad”.

Estas tres innovaciones no solo son posibles, sino que las organizaciones que las han implementado ya han notado enormes beneficios, con mejoras inmediatas en todos sus indicadores clave de rendimiento o KPI, al mismo tiempo que sus competidores en su misma situación perdían terreno en los mismos mercados. Teniendo en cuenta el estado del marketing, es evidente que tenemos que cambiar la forma en que entendemos la interacción con los clientes y estar dispuestos a adaptarnos e invertir en un enfoque que desarrolle relaciones, en lugar de erosionarlas.

A continuación, analizaremos uno por uno estos requisitos y explicaremos:

1. Por qué son esenciales.
2. Cómo tendrá que afrontar el cambio.

Teniendo en cuenta el estado del marketing en general, es evidente que tenemos que cambiar la forma en que entendemos la interacción con los clientes.

## Cómo pasar de un enfoque de segmentos a uno personalizado para el cliente

### Los retos de una estrategia basada en la segmentación

Imagine que un banco quiere vender su tarjeta de crédito Palladium. Seguramente utilizarán una campaña para conseguirlo. Si el objetivo es vender X tarjetas adicionales, como responsables de marketing identificaremos segmentos para orientar la campaña de tarjetas Palladium, con el primer nivel de segmentación similar a lo que se detalla a continuación:

- **Age>45 Years; Location=East Coast Only; Income>\$150K**

Para hacerlo más personalizado, agregaremos más criterios, en niveles más profundos, buscando en el grupo anterior a las personas que visitaron el sitio web y que accedieron a las páginas en la sección de Tarjetas.

- **WebVisit=True; CardsPageVisit=True**

En muchos casos, también incluiremos atributos sobre respuestas a ofertas anteriores, criterios de elegibilidad y adecuación para la tarjeta (por ejemplo, calificación crediticia, ingresos disponibles) y su propensión a responder a una oferta similar (derivada de una campaña anterior). Si estamos realizando campañas de marketing en canales digitales de pago, también incluiremos grandes cantidades de atributos basados en datos externos (de dudosa calidad). En conjunto, se vería así:

- **Age>45 Years; Location=East Coast Only; Income>\$150K**
- **WebVisit=True; CardsPageVisit=True**
- **CreditScore>500; FrequentTravel=True; PalladiumPropensity>50%**

Está un poco simplificado, pero son los elementos básicos para crear una audiencia segmentada, un proceso que introduce varios retos, como estos:

- **Relevancia amenazada.** La segmentación es un enfoque de filtrado, un método que combina de forma rutinaria criterios de elegibilidad, adecuación, urgencia, preferencia y relevancia, en detrimento de la precisión y la transparencia. Incluso cuando se utilizan análisis predictivos como un criterio para mejorar la precisión, el esquema de segmentación solo está intentando encontrar un público para una oferta específica. Esto compromete seriamente la relevancia. Sin duda, la relevancia es el factor fundamental en el marketing y es demasiado compleja para que los humanos puedan resolverla sin utilizar matemática pura, pero esto es exactamente lo que la segmentación nos anima a hacer.
- **Tareas sin posibilidad de escalado.** La microsegmentación limita la reutilización, la transparencia y el escalado. Sabemos que una segmentación de amplio espectro no es tan efectiva, por lo que seguimos agregando más y más criterios para generar “microsegmentos”, que supuestamente mejoran nuestra estrategia de segmentación (consulte más arriba para saber los motivos por los que esto no funciona). Sin embargo, cuánto más específico se vuelva un segmento, menos transparente será y más difícil será poder reutilizarlo. Independientemente de los resultados, muchos segmentos son de tipo “uno y listo”, se utilizan una sola vez y luego quedan olvidados en un cajón. Si no se documenta o agrega notas de forma sistemática, después de algunas semanas, nadie recuerda para qué se diseñó el modelo de segmentación, y mucho menos por qué se utilizaron esos criterios. La organización termina asignando una cantidad impresionante de recursos para desarrollar nuevos modelos de segmentación para cada iniciativa, a pesar de que no son muy efectivos.
- **Colisiones y conflictos.** Los segmentos generalmente colisionan y generan conflictos, en detrimento del cliente. No existe ninguna garantía de que los clientes del segmento de una campaña no sean parte de otro segmento o de una campaña en paralelo. Esto ocurre todos los días. Generalmente, resolvemos esto haciendo referencia a un esquema de segmentación dentro de otro (exclusiones) o utilizando “optimizadores de campaña” para lograr un equilibrio entre las campañas. No importa qué método utilice, las cosas se complicarán y se pondrán turbias muy pronto. Terminamos haciendo lo que sea para maximizar los ingresos a corto plazo, en detrimento de poder establecer relaciones con los clientes más beneficiosas y sostenibles. Este tipo de problema debe abordarse con un enfoque estratégico y no táctico, cuando ya se haya completado la mayor parte del trabajo.

## El modelo tradicional de campañas

Independientemente de los problemas generales de la segmentación, seguimos avanzando. Básicamente, así funciona una campaña de marketing tradicional:

1. **Establezca el objetivo.** En primer lugar, definimos el objetivo de la campaña (es posible que exista más de uno), como puede ser vender 20 000 tarjetas de crédito Palladium.
2. **Defina el público objetivo.** Creamos nuestros segmentos e identificamos los objetivos de la campaña. Si esperamos índices de respuesta del 1 %, necesitaremos identificar al menos 2 000 000 de posibles clientes para alcanzar el objetivo de ventas de 20 000 tarjetas. En muchos casos, utilizaremos puntuación de propensión como criterio de segmentación para mejorar esa orientación.
3. **Diseñe el contenido creativo.** Cuando tengamos definido nuestro público objetivo, diseñamos y creamos el contenido creativo de la campaña. En este caso, se diseñará el contenido creativo para vender la tarjeta Palladium y para que sea atractivo para el público objetivo que segmentamos.
4. **Optimice en todas las campañas.** Si los objetivos afectan a varios públicos, los eliminamos de determinadas campañas o los dejamos en otras, según las limitaciones en torno a la cantidad de contactos, los volúmenes de campaña requeridos, etc.
5. **Lance los contactos.** Lanzamos la campaña a través de los canales salientes como el correo electrónico, los mensajes SMS, el correo convencional, los medios digitales, etc. En muchos casos, también configuramos que la oferta aparezca en canales entrantes específicos.
6. **Analice la respuesta.** Nuestros analistas de campañas recopilan todos los datos de promociones y transacciones durante el período de la campaña y analizan tanto los atributos de aquellas personas que respondieron como de las que no lo hicieron, a fin de mejorar la segmentación, el contenido creativo, etc.

Existen formas en las que se puede optimizar una campaña, hacerla más eficiente o mejorarla de cualquier otra manera, pero esto es bastante de manual. Lamentablemente, a pesar del esfuerzo, un índice de respuesta del 1 % para una oferta de tarjeta de crédito estará posiblemente *por encima* del promedio. Lo que resulta inquietante es que las empresas podrían estar ejecutando cientos (o incluso miles) de iniciativas similares para otras tarjetas de créditos, productos de ahorro, hipotecas, gestión de patrimonio y mucho más, además de una gran cantidad de mensajes de servicio o cumplimiento. Esto ocurre en silos, que están aislados unos de otros y todos intentan alcanzar los objetivos definidos sin tener en cuenta las otras campañas. Este tipo de pensamiento es del tipo de adentro hacia fuera y está centrado en el producto, en lugar de afuera hacia dentro y centrado en el cliente.

## La diferencia entre las campañas tradicionales y las campañas de mejor oferta siguiente

Pasamos mucho tiempo hablando sobre por qué las campañas y la segmentación no funcionan de forma eficiente. Sin embargo, esto no tiene ningún valor a menos que podamos recomendar una alternativa mejor y ayudarlo a comprender por qué. Presentaremos el enfoque personalizado, que aún no se comprende correctamente.

Se habla mucho de “campañas personalizadas” o “campañas de mejor oferta siguiente”, términos que son bastantes confusos y un intento de las empresas que gestionan campañas por seguir siendo relevantes. No se puede hablar de campaña personalizada porque es una contradicción.

Comparemos las campañas tradicionales con el enfoque personalizado:

Campañas tradicionales	Campañas de mejor oferta siguiente
Seleccionan la oferta para el lanzamiento	Seleccionan al cliente para la interacción
Definen al público objetivo mediante segmentos	Seleccionan la mejor oferta con IA de toma de decisiones
Campaña programada en canales salientes	Siempre activas, en canales salientes y entrantes
Comienzo y final de campañas manual	Ofertas activadas y desactivas de forma automática
Éxito determinado por la respuesta a la oferta	Éxito determinado por el cambio en el valor del cliente

Si bien las empresas que gestionan campañas defienden lo contrario, las campañas son fundamentalmente diferentes del enfoque personalizado y siempre activo con la mejor oferta siguiente. Las campañas se enfocan en el producto que usted quiere vender, además de sus plazos. Por eso, los índices de respuesta y la experiencia son terribles: están centrados en usted y no en el cliente. La mejor oferta siguiente (o en términos generales, next-best-action o mejor acción siguiente cuando no se trata solo de vender) comienza con el cliente y, a continuación, utiliza análisis avanzados para interactuar con esta persona si existe algo relevante que decirle, en el contexto adecuado o cuando el cliente tenga una necesidad específica y esté listo para escuchar. Un enfoque es realmente lo opuesto al otro.

El enfoque de mejor acción siguiente (NBA) apunta a clientes individuales en lugar de segmentos, lo que permite aprovechar sus necesidades exclusivas, preferencias y contexto. Consigue que cada interacción sea relevante y valiosa (independientemente del canal) y optimiza indicadores clave de rendimiento de alto nivel o KPI como los ingresos, los beneficios y el valor del tiempo de vida del cliente, en lugar de las métricas de corto plazo, como el índice de respuesta de la campaña.

Piénselo. ¿Cómo hemos llegado a un punto donde los equipos de gestión de campañas salientes están desconectados de la estrategia de segmentación utilizada en los canales en línea y digitales (sin mencionar a los canales de pago) y viceversa? ¿Cómo puede tener sentido si comparten los mismos clientes y cubren aspectos muy diferentes y valiosos de los mismos perfiles de clientes? Esta situación provoca que la mano izquierda actúe sin conocer a la derecha y se desarrollen estrategias completamente diferentes; esta situación pone en riesgo nuestros objetivos globales, puesto que estas estrategias diferentes están optimizadas en beneficio del canal y no a nivel general. Ningún líder desarrollaría este escenario de forma deliberada, pero es una situación que ocurre con frecuencia. De hecho, es fácil ver por qué los índices de respuesta están descendiendo en espiral hacia cero.

La mejor acción siguiente (NBA) va más allá del marketing tradicional, porque analiza todas sus acciones potenciales y no solo las mejores ofertas de venta para cada cliente. Esta es una gran diferencia. Con el enfoque de NBA, puede encontrar la mejor oferta para cada persona. Sin embargo, en muchos casos, la venta no es su mejor opción, en ese momento específico y en ese canal específico. En cambio, sería mejor realizar acciones no relacionadas con la venta, acciones que estén mejor alineadas con la situación de dicho individuo (contexto). Por ejemplo, presentarle un plan de retención a un cliente que tiene altas probabilidades de churn o abandono u ofrecer de forma proactiva asistencia cuando una persona parece tener problemas. Es posible que, con frecuencia, quiera negociar un descuento, intentar cobrar una deuda o simplemente agradecerle a una persona por cumplir 5 años como cliente. Realizamos estas acciones para construir una relación a largo plazo, ya que pueden existir mejores opciones en momentos específicos que intentar vender. De hecho, en muchos casos, la mejor opción podría ser *no hacer nada*, debido a que existe mucho riesgo asociado con ese cliente, y vender o intentar retenerlo podría ser un mal negocio. El silencio puede ser un tratamiento del cliente infravalorado.

### ¿Cómo funciona realmente el enfoque de mejor oferta siguiente?

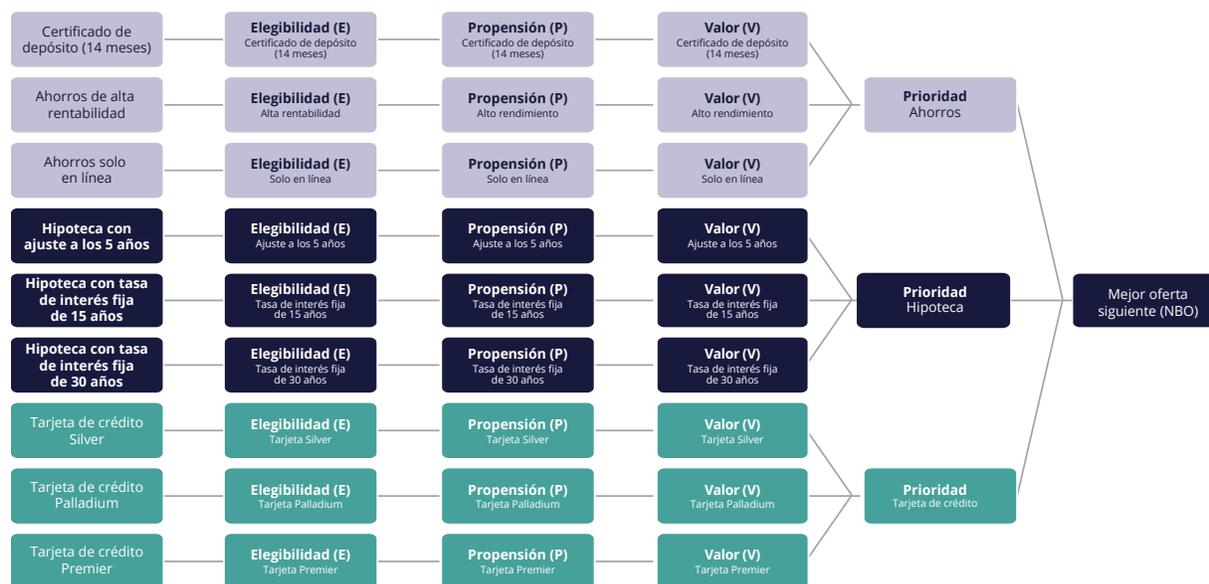
Por el momento, centrémonos en la que ha sido tradicionalmente la principal preocupación para los responsables de marketing: la capacidad de poder determinar la mejor oferta siguiente. Cuando se realiza marketing personalizado, en lugar de plantear un brief de campaña y definir un público objetivo para cumplir con la fecha de lanzamiento en septiembre, se desarrollará una estrategia que sitúe al cliente en el centro. La pregunta no es: "¿Mary debe ser parte de la campaña para esta oferta?" Esta es una forma muy centrada en el producto de interactuar con los clientes y es del tipo "de adentro hacia fuera". Se centra en lo que queremos vender.

En cambio, el mercado exige que adoptemos un enfoque más centrado en el cliente. De este modo, la pregunta pasa a ser: "¿sobre qué oferta debemos hablar con Mary si quisiéramos interactuar con ella *ahora mismo*?" Con el enfoque de NBA, su estrategia decidirá en primer lugar qué oferta es la mejor para Mary en cada categoría potencial, algo parecido a este ejemplo de tarjetas de crédito.



Esta estrategia fluye de izquierda a derecha. Para cada producto, un modelo predictivo determinará la **propensión (P)** de ese cliente en particular a aceptar una oferta específica<sup>4</sup>. El **valor (V)** está determinado por el valor del ciclo de vida del cliente (CLV)<sup>5</sup> o la contribución a los beneficios, y se utilizan reglas para determinar la **elegibilidad (E)**. Otra opción es extender la estrategia para incluir factores adicionales, como la adecuación, el momento y la urgencia. Finalmente, existe un componente de **prioridad** que selecciona la mejor oferta entre todas las opciones que se consideran.

Cuando ampliamos el alcance para incluir todas nuestras categorías potenciales, repetimos este proceso para cada una de ellas y, a continuación, comparamos a los ganadores para encontrar la verdadera mejor oferta siguiente, tal como se detalla aquí:



Cada empresa define el término “mejor” de diferentes maneras, pero generalmente es la oferta que aumentará en mayor medida el valor del tiempo de vida del cliente con una fórmula que, en su forma más simple, podría ser la siguiente:  $Prioridad = P \cdot V \cdot L$ , donde:

- **P** es la **propensión** del cliente a aceptar esa oferta específica. La propensión es un número entre cero y uno, y es el mayor indicador de que la oferta será relevante para el cliente, (p. ej., si  $P = 0,63$ , existe un 63 % de posibilidades de que esa persona acepte su oferta de tarjeta).
- **V** es el **valor** para la empresa cuando el cliente acepta la oferta específica. Podría ser un simple cálculo de márgenes, un nivel de beneficio en dólares o un cálculo de valor del tiempo de vida del cliente. (p. ej.,  $V = \$1576$  en beneficios cuando esa persona acepta una oferta de tarjeta). Por lo general, esta fórmula se da cuando se logra una amplia diferenciación, puesto que equiparar al valor con los márgenes de productos es una simplificación. Hacer esto favorecería demasiado a los productos con grandes márgenes e impediría que pudiéramos “sembrar” ofertas o mensajes que nos prepararían mejor para una transacción futura de margen elevado.
- **L** se refiere a una **lever** o palanca que se utiliza para impulsar una oferta de baja propensión, si es pertinente para la empresa. Esto es necesario en algunas ocasiones, pero es engañoso: ir en contra de la propensión reducirá la relevancia y perjudicará a la experiencia. (p. ej., si  $L = 1,5$ , esto posiblemente aumente la puntuación de propensión de la oferta en un 50 %. Un  $L = 1,2$  la aumentará en un 20 %, etc.).

<sup>4</sup> Si piensa que esto significa que un modelo predictivo se utilizará en cada una de las ofertas, tiene toda la razón. Si piensa que es imposible, está *totalmente equivocado*. Hace tiempo que el aprendizaje automático (IA) puede crear de forma automática modelos adaptables o de aprendizaje automático para respaldar/complementar a los data scientists y escalarse para cumplir con las exigencias del modelado. Es absolutamente posible calcular miles de propensiones simultáneas y hacerlo con eficiencia y en tiempo real.

<sup>5</sup> Valor del tiempo de vida del cliente (también: CLTV). Un cálculo (o predicción) del beneficio neto atribuido a la relación futura completa con un cliente.

Cuando ejecutamos esta estrategia, las reglas de prioridad de la izquierda se aplican en primer lugar. La estrategia prioriza cada oferta dentro de una gama de productos (ofertas de la mejor tarjeta, productos de ahorro e hipoteca) y, a continuación, selecciona la mejor oferta global por medio de una segunda priorización. Debido a que integramos reglas de elegibilidad y adecuación en la estrategia, se garantiza que la "mejor" oferta sea la adecuada y que el cliente sea efectivamente elegible para ella.

La siguiente tabla muestra cómo se desglosa este cálculo y la manera en que las ofertas se priorizan por puntuación para determinar la mejor oferta en una categoría:

Ofertas potenciales	P Propensión	V Valor	L Lever (palanca)	Puntuación de prioridad
Oferta: Tarjeta Palladium	63 %	\$894	-	563,22
Oferta: Tarjeta Premier	81 %	\$507	+10 %	451,74
Oferta: Tarjeta Silver	23 %	\$409	-10 %	103,48

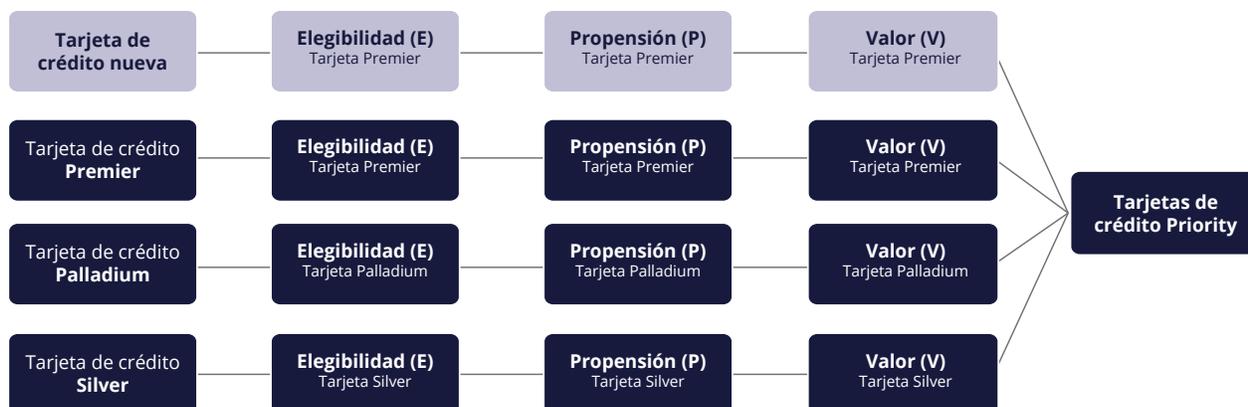
Entre las tres ofertas que podrían presentarse a este cliente, gana la oferta de la tarjeta Palladium, con una puntuación de 563,22. Lo que hemos hecho, en última instancia, es elegir la oferta que mejor equilibra lo que es relevante para ese cliente específico (por medio de la propensión, P), con lo que es mejor para la empresa en términos financieros (con un valor (V) proyectado para dicha acción), mientras se permite que la marca aumente la prioridad de cualquier oferta que considere que necesita esa mayor prioridad que los que los datos podrían indicar (con lever L). Nuevamente, determinar la fórmula para ese equilibrio es una parte importante para la estrategia y la marca de la empresa.

## Cómo agregar ofertas nuevas para escalar

Una de las ventajas del enfoque de NBA es la escalabilidad. Si necesita agregar una oferta nueva (algo que es bastante común), el proceso para hacerlo es sencillo, si se compara con otros marcos de trabajo. Simplemente:

1. Defina la elegibilidad, la adecuación y más criterios para la nueva oferta. Es posible copiarlo de una oferta similar y luego personalizarlo.
2. Defina los valores de prioridad de valor (V) y lever (palanca) (L) para la oferta nueva. Esto, de forma similar, se obtiene de una plantilla de la empresa, debido a que valores de V y L artificialmente altos irán en contra de nuestro enfoque centrado en el cliente.
3. Permita que el sistema calcule la propensión (P) con sus modelos adaptables o aprovechando los modelos predictivos ya existentes desarrollados por los data scientists.
4. Agregue la nueva oferta de tarjeta a la estrategia actual.
5. Simule la estrategia modificada para ver de qué manera incide el cambio en los indicadores clave de rendimiento durante un período, la frecuencia de oferta prevista, las posibilidades de aceptación, el rendimiento de los ingresos, etc. La simulación muestra estas métricas en el contexto de otras ofertas activas, lo que proporciona una vista holística del impacto en la empresa.
6. Si los resultados son aceptables, se activa la oferta. Se activará de inmediato, cuando sea apropiado y relevante, en cualquier canal conectado al hub que está ejecutando la estrategia (idealmente deberán ser *todos* los canales).
7. De lo contrario, vuelva a considerar el paso 2 para ajustarla (si se considera que no hay errores en el paso 1).

En una estrategia, esto significaría agregar una nueva oferta etiquetada como una tarjeta de crédito nueva, a continuación, a una estrategia actual para una categoría, que luego se considerará entre todas las potenciales opciones:



Si bien este es el equivalente personalizado de crear una campaña nueva, el impacto en los ingresos empresariales y la satisfacción del cliente es mucho más profundo. Esto se debe a que, a diferencia de una campaña para una oferta específica (una campaña de lanzamiento), en este caso, la oferta se considera junto con *todas* las otras opciones potenciales, y podemos evaluar el costo de oportunidad de venderla en comparación con vender otros productos. Este es el potencial de mejor oferta siguiente/marketing tradicional. En una estrategia de NBA completa, podemos evaluar el impacto de una oferta en *todos* los indicadores clave de rendimiento (KPI) de la organización (retención, servicio, riesgo y recopilación). Más allá del ámbito del marketing, puede convertirse en una estrategia global de engagement al cliente.

Aquí tenemos un ejemplo práctico, cortesía de Karen Larrimer, responsable de Banca minorista y directora de atención al cliente del PNC Bank. El siguiente gráfico muestra cómo las estrategias de NBA aportan inteligencia a las interacciones con los clientes más allá del marketing, lo que asegura que cada acción que se realice encuentre un punto intermedio que equilibre las principales inquietudes de relevancia, viabilidad, valor y confiabilidad:



## Cómo aprovechar una autoridad única de toma de decisiones relacionadas con los clientes

Las estrategias de NBA están diseñadas para aumentar el valor global del cliente. Eso es lo que logran, a menos que nos interpongamos en su camino. Sin embargo, para lograr que esto ocurra en toda la empresa, necesitamos impulsar la estrategia de NBA en *todos los canales*, tanto entrantes como salientes. A continuación, se detalla por qué esto es importante:

- **Conflictos por canales desconectados:** cualquier canal desconectado es una oportunidad perdida, no solo de aportar inteligencia, sino de aprender y generar valor. Además, su actividad afectará de forma negativa sus objetivos globales. Debido a que no está vinculado a una autoridad única de toma de decisiones, tomará decisiones que irán en contra del resto de su estrategia y presentará ofertas en el momento incorrecto, ignorará el contexto del cliente, creará puntos ciegos y desajustará la experiencia general.
- **Falta de optimización del indicador clave de rendimiento (KPI) a nivel empresarial:** si varias estrategias de interacción con el cliente/marketing independientes llegan a los mismos clientes,<sup>6</sup> será imposible simular su impacto combinado en toda la empresa. Puede intentar analizar esto a posteriori, pero únicamente con un agregado de datos costoso. Se encuentra en modo reactivo de forma predeterminada. Cualquier organización sin una inteligencia de cliente activa y centralizada estará gestionando su interacción a la mitad de sus posibilidades o, en el mejor de los casos, por debajo de los niveles óptimos.
- **Pesadillas para la gestión del cambio:** una estrategia centralizada le proporciona una plataforma para diseñar, probar, implementar, supervisar y revertir cambios en la estrategia. Lograr que todas las interacciones de clientes se rijan por una autoridad única de toma de decisiones permite que la gestión de cambios sea más segura, esté mejor informada y sea más eficiente en términos operativos. ¿Cómo puede una organización gestionar varios sistemas de toma de decisiones que tienen influencia entre sí, pero se gestionan y ejecutan por separado?

Si bien no recomendamos realizar un lanzamiento en todos los canales de forma simultánea (existen grandes beneficios al adoptar un enfoque ágil y canal por canal), para ser realmente efectivo, las iniciativas deberán expandirse más allá de los canales entrantes en tiempo real, a través de los canales salientes, desencadenadores de eventos, publicidad pagada, etc. Analizaremos posteriormente el efecto del enfoque personalizado en los resultados empresariales, pero solo para contextualizar, puede esperar un aumento de 4 a 12 veces en los índices de aceptación de ofertas. Incluso si se ignoran otros beneficios, un aumento de 4 veces o más de los ingresos supone un caso de éxito indiscutible cuando necesita conectar otro canal.

Una vez que haya establecido una autoridad de toma de decisiones que actúe sobre varios canales (también conocido como hub de decisiones relacionadas con el cliente), estos canales comienzan *de inmediato* a aprender en conjunto y aprovechar los datos y la inteligencia entre los canales para adaptarse al cliente. La mejor oferta siguiente que calculó para un cliente podría ser adecuada para el contexto actual. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando cambia esa situación? Independientemente de dónde ocurra, ese rechazo es crítico y cambiará su enfoque. Lanzar ofertas y aprender a partir de la respuesta es un tipo de cambio de contexto. Al igual que en una conversación de la vida real, la mejor oferta siguiente (o la NBA) se calculará inmediatamente después de que llegue la respuesta del cliente. En los canales interactivos, durante una sola interacción en tiempo real, se consultará varias veces a su hub de decisiones relacionadas con el cliente para obtener la mejor oferta siguiente.<sup>7</sup>

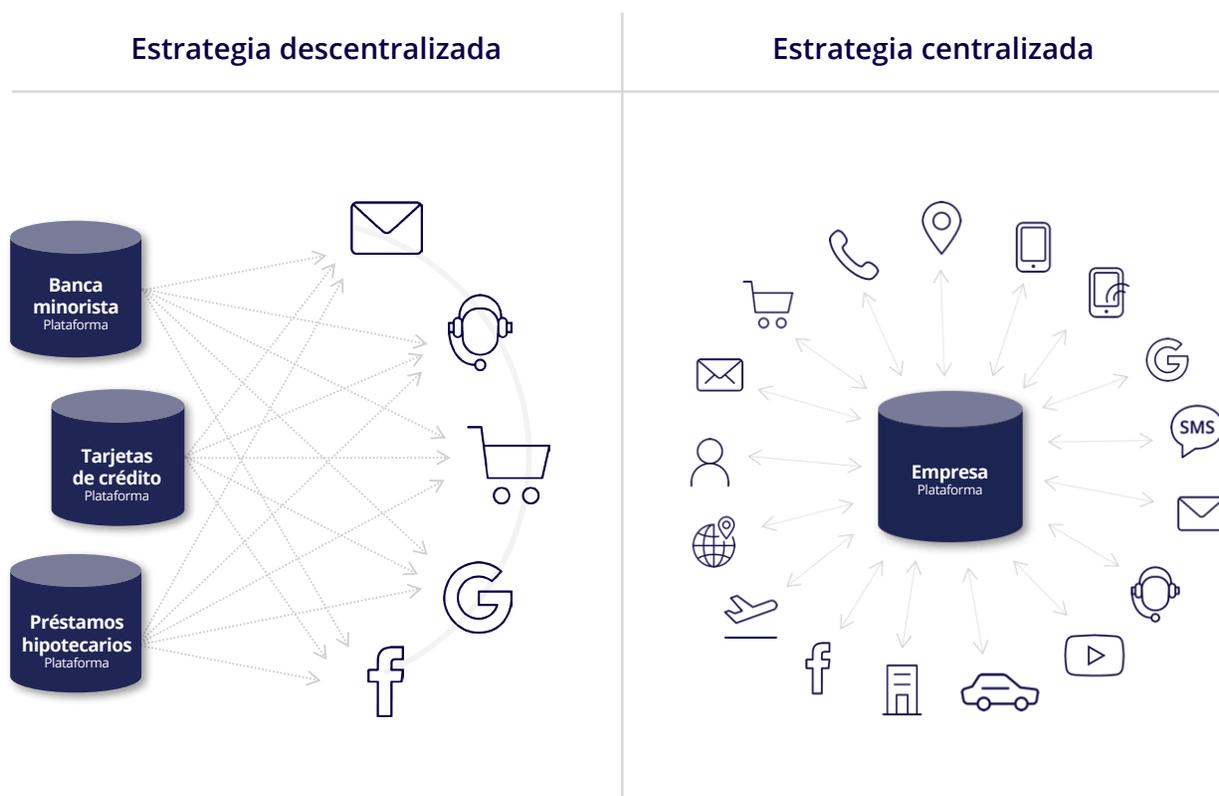
<sup>6</sup> Podrían llegar a *diferentes* clientes. Se pueden desplegar diferentes soluciones de marketing para diferentes segmentos mutuamente excluyentes (no en el sentido de campaña).

<sup>7</sup> Por supuesto, esto supone una gran exigencia de rendimiento y latencia para las decisiones tomadas por el hub de decisiones relacionadas con el cliente, pero la tecnología más avanzada cruzó este umbral hace tiempo.

## La complejidad de las estrategias de mejor oferta siguiente: todo es relativo

Visto desde fuera, la NBA puede parecer una estrategia intimidatoria. Sí, puede ser bastante complejo, porque su negocio es complejo, pero no olvide que está diseñada para reemplazar a largo plazo a todos los diferentes “cerebros”, en todos los sistemas desconectados a través de los que interactúa actualmente con los clientes. La NBA es el eje central de su programa, que supone conectar y agregar inteligencia en tiempo real a todos sus puntos de contacto y permitir que trabajen conjuntamente durante la interacción con un cliente. Garantiza realmente que el todo sea mucho mejor que la suma de sus partes.

Sin un enfoque de NBA, esto no es posible. Piense en la dificultad para el aprendizaje, la interacción, la organización y la adaptación en todos los canales, sino se usa un enfoque centralizado. Los esfuerzos de integración por sí solos aumentarían la complejidad en un orden de magnitud o más<sup>8</sup>, sin los beneficios tangibles de una solución unificada. En la práctica, el uso de una estrategia única para los clientes es más simple, más transparente y mucho más eficiente que la gestión de aplicaciones de marketing dispares. Si la estrategia subyacente parece complicada, es debido a que el negocio es complicado. No hay nada superficial en el equilibrar las necesidades del cliente y la empresa en tiempo real, y optimizar el flujo de valor del cliente a largo plazo. En realidad, el enfoque de NBA es más sencillo y más fácil de comprender o explicar que sus alternativas.



<sup>8</sup> Piense en los criterios de elegibilidad repetidos, las exclusiones y muchos otros patrones lógicos.

## De las campañas programadas a la interacción permanente

Mencionamos anteriormente la relevancia, pero el momento también se ha vuelto un aspecto sumamente importante para el marketing. Las campañas tradicionales no pueden satisfacer las necesidades relacionadas con los momentos de un cliente conectado. Si dejamos la relevancia de lado, el factor decisivo para un bajo índice de respuesta es la inoportunidad. Al realizar campañas, se envían mensajes basados en la planificación, en lugar de adaptarse al cliente. Con todos los ciclos de planificación y retrasos que implica la ejecución de una campaña grande, existe solo una pequeña posibilidad de que alcance la ventana de oportunidad adecuada para captar la atención de un cliente en particular. Digamos que existe un 1 % de posibilidades, por lo que el 99 % restante de lo que envíe será ignorado. No puede esperar días, semanas o incluso meses para satisfacer las necesidades de un cliente. Una vez que se presentan, los clientes están impulsados por la gratificación instantánea, y la oportunidad desaparece en horas o minutos, en lugar de días o semanas.

Una de las excepciones a esta regla son las campañas de “retargeting”, que funcionan debido a que están enfocadas en los momentos. Por ejemplo, un cliente llegó a su sitio web y vio la página de un producto, por lo que se almacenó una cookie y activó un píxel. Ahora puede volver a ofrecer ese producto a este cliente cuando esté conectado a través de los canales pagados. La visita del cliente al sitio web proporcionó información sobre el momento y contexto en el que se encuentra. Aumentó la posibilidad de que esté predispuesto a comprar, por lo que será más efectivo que una campaña tradicional. Generalmente el retargeting está demasiado apalancado, y muchas veces se ejecuta sin precisión. Sin embargo, es un claro ejemplo de por qué el enfoque siempre conectado funciona tan bien, ya que lo activa un comportamiento relevante.

Piénselo. Más allá de todo el esfuerzo que implica la creación de una campaña completa (y esto representa muchas idas y venidas), ¿por qué lo organiza todo en lotes y espera a que haya franjas horarias específicas para ejecutarlas? Todos sabemos lo pequeñas que son nuestras ventanas de oportunidad. ¿No sería más inteligente y rentable alinear lo que estamos diciendo con lo que realmente necesita el cliente en ese momento? ¿No ofreceríamos una mejor experiencia si lo que dijéramos fuera de hecho relevante para ellos ahora mismo? ¿O si evitáramos hablar con ellos si no estuviesen dispuestos a escucharnos? En lugar de invertir el 90 % de nuestro tiempo desarrollando monumentales campañas para lanzar una nueva oferta (“¡mire lo que quiero venderle!”), ¿no sería mucho más efectivo activar esa oferta y dejar que el motor de IA o de toma de decisiones determine qué es relevante presentar, para un determinado cliente y contexto, y en qué canal?

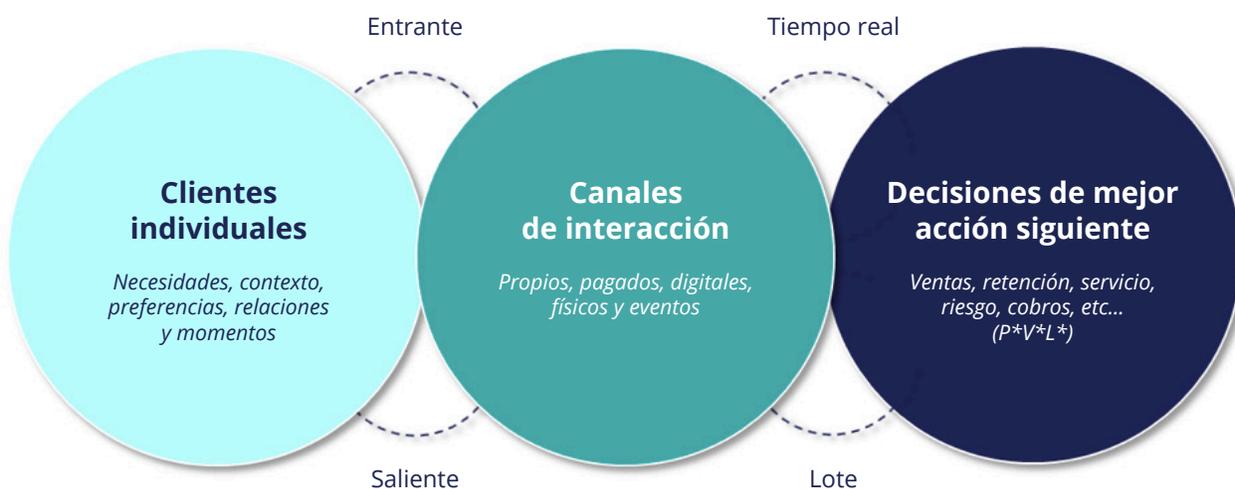
En un modelo tradicional, todas las campañas de una marca básicamente “compiten” entre sí por la atención del cliente. Cuando se ejecutan dentro de una ventana tan pequeña, cada interacción simplemente roba la atención de la siguiente. El hecho de que un cliente vea uno, dos o tres mensajes no mejora su experiencia. De hecho, reduce las posibilidades de que interactúen con el siguiente, especialmente si el último mensaje enviado no aporta valor. Por lo tanto, siempre se asigna a las campañas franjas específicas para minimizar la fricción con los clientes, lo que dificulta la interacción de una forma ágil. Esto se agrava aún más debido al proceso extenso y elaborado que supone trasladar una campaña desde su concepción hasta la ejecución.

Consideremos esto por un instante: sabemos que nuestras campañas tienen una aceptación sumamente baja, que van a interrumpir y quizá irritar a nuestros clientes a tal punto que nos obligará a dejar de comunicarnos con ellos durante determinados períodos. ¿Eso es realmente lo mejor que podemos hacer? ¿Es así como los responsables de marketing modernos definirán el éxito?

## En qué se diferencia el marketing “sin interrupciones”

Con un enfoque de marketing “sin interrupciones”, ninguno de estos requisitos o limitaciones tiene sentido, puesto que no se ajustan a las necesidades de un cliente. Cuando tenemos alguna novedad que comunicar, la oferta o el mensaje simplemente se activa, y todas las reglas relacionadas con los momentos (frecuencia de contacto, preferencias del cliente, limitaciones del canal) pasan a ser parte de la estrategia de NBA. La oferta se “activa” cuando está lista y se presenta cuando sea relevante, siempre que el cliente quiera interactuar, tanto en iniciativas entrantes como salientes.

Si es relevante y rentable comunicarse con un cliente por una oferta, un mensaje saliente personalizado no tiene que esperar a la ejecución de una campaña. Simplemente se envía a esa persona cuando sea apropiado y cuando sea la mejor acción que se pueda tomar en ese momento. Quizá se active debido a que la propensión de compra del cliente superó un umbral, basado en lo que acaba de ver en el sitio web. O tal vez hizo clic en un anuncio de una búsqueda de Google de una tarjeta de crédito y necesitamos realizar un seguimiento. También es posible que haya demostrado interés en un producto en un canal propio y queremos volver a interactuar con ella en un canal pagado, como Google o Facebook. Las estrategias de NBA analizan constantemente el entorno, reevalúan y activan nuevos tipos de interacciones. No ignoran la información nueva ni las pistas sobre el contexto del cliente. Cuando recopilamos inteligencia nueva, quizá tengamos que cambiar el canal, cambiar el momento, cambiar la oferta o simplemente no hacer nada. En última instancia, esto depende de lo que sea mejor para el cliente y para la empresa en ese momento.



Estas son las bases del marketing “sin interrupciones”, donde cada interacción del cliente es relevante, oportuna, contextual y en beneficio de todas las personas. Este es un enfoque bastante dinámico en el que todas las interacciones (iniciadas por el cliente o por la empresa) se utilizan para lanzar el mensaje correcto, en el momento correcto y en el canal correcto. La frase “tres veces correcto” es sumamente popular, pero solo es factible si las tres innovaciones principales están implementadas y trabajando de forma conjunta.

## Ejemplos de desencadenadores del marketing “sin interrupciones”

Existen oportunidades para comunicarse con los clientes cada día y ofrecer valor, si tiene los datos, análisis e IA implementados para identificar las oportunidades cuando ocurre y tiene la agilidad suficiente para aprovechar esa ventaja rápidamente. A continuación, se incluyen ejemplos de escenarios de marketing basados en desencadenadores de alto valor, que las empresas utilizan para identificar e interactuar con los clientes durante sus “momentos de necesidad” y no siempre en un contexto de ventas.

Estos desencadenadores son solo ejemplos. En el mundo real, la IA definirá realmente la mayoría de los desencadenadores por medio de técnicas predictivas (y nos permitirán ejecutarlas por medio de nuestras estrategias de clientes). De este modo, no será necesario hacer suposiciones sobre qué es realmente relevante.

Desencadenador/actividad	Ejemplos	Se utiliza para desencadenar:
Propensión a la compra	(P↑ en 30 %) y (V >= \$250)	Mensaje de cross-sell
Probabilidad de churn	(P↑ en 30 %) y (V >= \$5000)	Mensaje de retención
Lapso de interacción	Sin interacciones >= 30 días	Mensaje de mejor acción siguiente
Cruce de bloqueo geográfico o Geo-fence	Ingreso en el área de comercialización	Mensaje/alerta contextual
Abandono de carrito	(Abierto > 1 hora) y (sin compra)	Mensaje de reorientación
Vencimiento del producto	Fecha > Fecha de vencimiento del producto	Oferta de reabastecimiento de 1 clic
Actualización disponible	Elegibilidad = Sí, valor del tiempo de vida del cliente > \$2500	Oferta de actualización de 1 clic
Evento de la vida	Casamiento, nacimiento, hogar nuevo, etc.	Mensaje contextual
Pago atrasado	(Atrasado > 30 días) y (valor del tiempo de vida del cliente <= \$1000)	Mensaje recordatorio, bloqueo de cuenta
Interrupción repetida	Recuento de interrupciones >=3	Mensaje sobre el servicio, oferta de descuento

Estos desencadenadores estarán siempre clasificados por la estrategia de mejor acción siguiente general para garantizar que cumplan con los objetivos globales de la empresa, como cualquier otra consideración para comunicarse con un cliente. Por ejemplo, un desencadenador de churn podría no dirigir hacia un esfuerzo de retención si el cliente tiene cuentas con atrasos o se percibe de alguna otra manera que no aporta valor.

## Optimización de la empresa, no de la unidad, producto u oferta

Una desventaja potencial del enfoque del marketing “sin interrupciones” es que, si bien acelera el valor general de la empresa, los resultados son menos predecibles en el nivel de unidad de negocio, producto y oferta. Piense sobre ello. Ya no muestra productos a una cantidad determinada de clientes. En cambio, está buscando los productos relevantes, para los clientes con los que tenga sentido interactuar. De hecho, las formas tradicionales de evaluar el “éxito de una campaña” ya no son válidas. No se trata de si alcanzó las cifras de respuesta de la campaña al ofertar teléfonos inteligentes específicos, tarjetas de crédito o pólizas, sino de optimizar la combinación de los elementos ofertados, teniendo en cuenta *todas* las potenciales opciones. En un escenario en el que puede ser sumamente preciso con la relevancia, el momento oportuno y la proyección del valor, se trata de cómo *equilibrar*, de qué hablar y cuándo hacerlo, a fin de optimizar los ingresos y los beneficios.

Considerando esto, la simulación y la monitorización son esenciales para un enfoque de marketing personalizado y “sin interrupciones”. Antes de que incluso se active una oferta, puede ejecutar simulaciones que proyecten su posible rendimiento a lo largo del tiempo. Al considerar todas las posibles conversaciones que podría tener con un cliente, es difícil proyectar cuántas veces podría presentarse una oferta específica, pero puede proyectar las variaciones en esa cifra a lo largo del tiempo, ajustar su prioridad y observar cómo funciona a costa de las otras ofertas. El objetivo final es agregar nuevas ofertas a la estrategia de forma equilibrada y de bajo riesgo que optimice el valor y garantice que, cuando cambie una estrategia, no se produzca una avalancha de impactos negativos.

Por supuesto, si bien una de las mejores prácticas es permitir que la IA optimice la estrategia con la propensión, valor y momento, puede ajustar la palanca (L, lever) en  $P*V*L$  para cambiar *manualmente* la prioridad, cuando tenga sentido.<sup>9</sup> Incluso puede permitir que la estrategia de NBA implemente esto de forma automática y se modifique para favorecer a una oferta importante, cuando la “realidad vaya por detrás del plan”.

Sin embargo, la mejor acción siguiente no proporciona a la unidad de negocio, de producto o a los stakeholders o partes interesadas el mismo nivel de control de una campaña, pero esto es algo positivo. La optimización de mejor acción siguiente será mejor para la empresa en términos generales, mientras una campaña podría proporcionarle de forma sistemáticamente un índice de respuesta del 1 %, eso es todo lo que obtendrá: 1 %. Esta es una enorme concesión, si se tiene en cuenta el potencial de respuestas y rendimiento existente disponible.

---

<sup>9</sup> En general, no tiene sentido, pero pueden existir motivos válidos para jugar con los controles de anulación como la palanca (L), por ejemplo, para contrarrestar las acciones de un competidor o para una campaña de marca que no se monetiza de forma directa.

## Valor en el mundo real: la hora de la verdad

Cualquier persona puede parlotear sobre un concepto como el marketing personalizado. Sin embargo, a menos que la teoría pueda convertirse en valor de negocio real, y ofrezca una alternativa mejor a las actuales, es simplemente una distracción. Empresas como las siguientes han logrado dar el salto y pasar de la teoría a una realidad práctica, con un impacto transformador:



Antes de la recesión del 2008, el **Royal Bank of Scotland** era el banco más grande del mundo, pero también el banco menos fiable, en lo que ya era el sector menos fiable de todo el Reino Unido. Invirtieron en su “cerebro de clientes siempre conectado” para reconectarse con los clientes. Los mensajes a los clientes son un 35 % menos frecuentes, pero han generado un aumento del 600 % en los índices de respuesta y logrado un retorno de la inversión general de 10-1.



**Elisa** es una empresa de telecomunicaciones con 130 años de antigüedad y el líder en el mercado inalámbrico de Finlandia, que ofrece una amplia gama de servicios en línea en todo el mundo. Un cliente de Pega Next-Best-Action que desde 2009 ha integrado progresivamente sus canales entrantes y salientes, y ha logrado multiplicar por 20 las oportunidades y ventas, por 150 la interacción con los banners, por 5 la conversión de ventas telefónicas y por 6 las tasas de clics de los correos electrónicos.



El banco más grande de Australia, el **Commonwealth Bank**, ofrece las mejores experiencias a 13,5 millones de clientes a través de lo que denomina “mejores conversaciones siguientes”. Reevalúan constantemente el contexto de cada cliente para potenciar 5000 millones de interacciones por año, tanto con los canales entrantes como salientes. Ha logrado multiplicar por 10 los volúmenes de clientes potenciales y por 3 la conversión.



**Optus** es el segundo proveedor de telecomunicaciones de Australia, con más de 10 millones de clientes en un país con 22 millones de habitantes. Con la necesidad de ser más rápidos e inteligentes que sus competidores (pero sin recursos de ciencia de datos), implementaron el marco de trabajo de NBA para sus canales de marketing salientes, con decisiones en tiempo real, lo que reduce en un 90 % el tiempo de implementación de las campañas, de 5 semanas a menos de 24 horas.

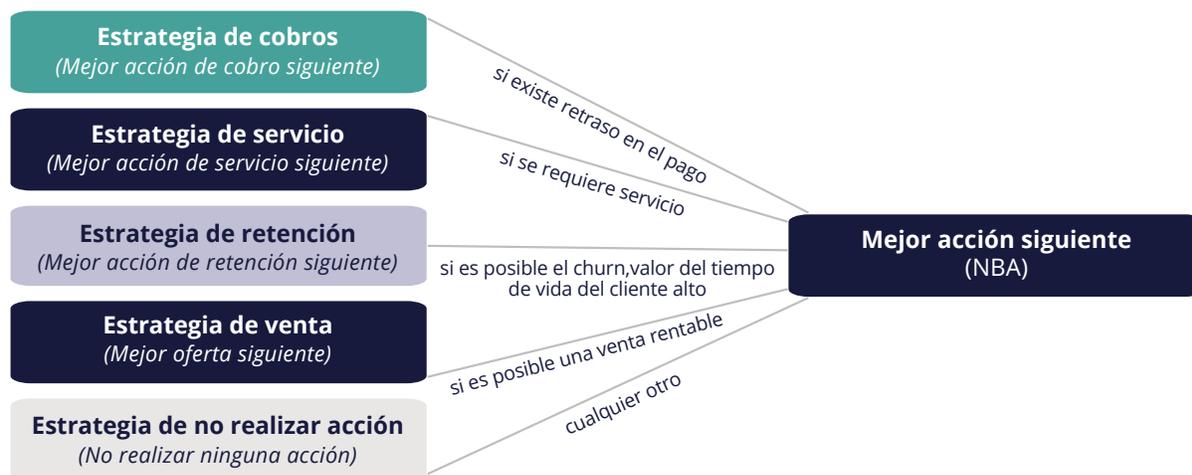


British Gas es una emblemática marca del Reino Unido con más de 200 años de historia. Fue la primera empresa de servicios públicos creada en el mundo en 1812. Necesitaban pasar de un enfoque de oferta de producto a conversaciones con los clientes basadas en datos, con un sistema que pudiese gestionar los canales entrantes y salientes. Ahora, con todos sus canales conectados, simulan el rendimiento de mil millones de ofertas de clientes en menos de 3 horas.

## De la mejor oferta siguiente a la mejor acción siguiente

Pasar de un enfoque de mejor oferta siguiente (para el marketing) a un enfoque de NBA (transición a la experiencia del cliente) es bastante sencillo, pero requiere la lógica para extenderse y tener en cuenta consideraciones de nivel superior más allá de las ventas, como la retención, el servicio, el riesgo, los cobros, la negociación, etc.

Si analizamos la siguiente estrategia de izquierda a derecha, podemos observar que existe una definición explícita de los objetivos empresariales y las concesiones y, al igual que ocurre con la mejor oferta siguiente, una priorización que decide cuándo cada una de esas estrategias empresariales son relevantes.



Por ejemplo, en lugar de considerar solo los planes de retención contra las ofertas de ventas en cada escenario, la mejor acción siguiente cambiará a la retención solo cuando se cumplan condiciones específicas, como cuando la puntuación de "probabilidad de churn" de un cliente supera un determinado umbral. Otras preocupaciones empresariales, como el riesgo, pueden recomendar que no hagamos *nada* cuando se las invoca, debido a que el riesgo de hacer negocios con un cliente específico está en un nivel demasiado alto.

## La estrategia hacia un enfoque “sin interrupciones”: Opciones de mejores prácticas

Algunas organizaciones a nivel de empresa mantienen cientos de millones de relaciones con los clientes, con miles de millones de interacciones complejas cada año, diseminadas en decenas de canales de marketing e interacción. Esto no es sencillo. Por lo tanto, la decisión sobre cómo organizar y fomentar la transición de segmentos y campañas a la NBA y el enfoque “sin interrupciones” requiere de cierto pensamiento estratégico. Sin embargo, es una gran oportunidad para transformar el pensamiento y la cultura empresarial hacia un enfoque realmente centrado en el cliente, apoyado en cada etapa del trayecto por grandes mejoras de los resultados empresariales.

Las organizaciones intentarán responder las siguientes preguntas (y recopilar una gran cantidad de datos y consenso) antes de tomar una decisión en torno a su estrategia “sin interrupciones”:

- ¿Qué canal o área de la empresa está provocando actualmente más problemas a los clientes?
- ¿Cuál generará los mayores ingresos? ¿Eficiencias en términos de costos?
- ¿Cuál generará mayor gasto? ¿Cómo optimizamos los flujos financieros?
- ¿Cuál tiene los costos de cambio más elevados? ¿Cuáles se reducirán con el paso del tiempo?
- ¿Qué partes interesadas o stakeholders serán las más propensas a adoptar? ¿Dónde habrá resistencia al cambio?
- ¿Qué canales proporcionan datos o análisis que pueden aprovecharse en los procesos posteriores?
- ¿Cómo apoyará la estructura de nuestra organización esta iniciativa?
- ¿Quién liderará esta iniciativa, ahora y después de su implementación inicial?
- ¿Cómo podemos generar resultados rápidos para validar el proyecto y generar impulso?
- ¿Qué orden de operaciones han logrado éxito? ¿Existen mejores prácticas establecidas?

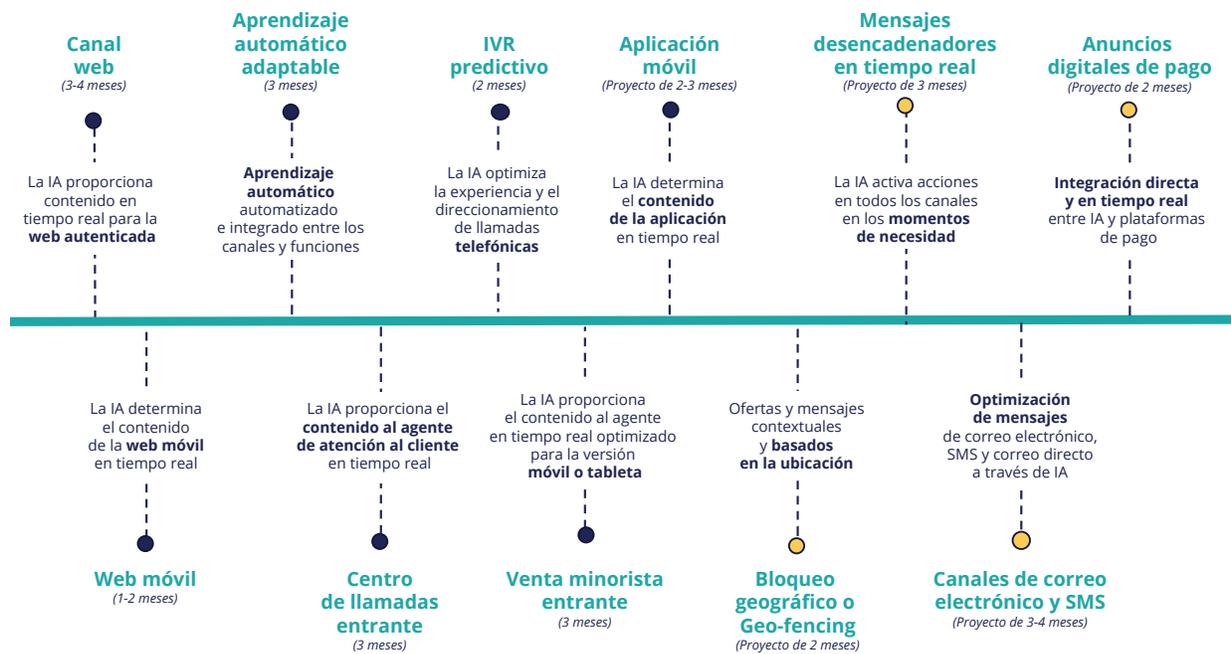
### Ejemplos de estrategias reales

Existen cientos de posibles variantes en la estrategia para una implementación de la mejor acción siguiente. A medida que una organización logre resultados rápidos y luego realice la expansión a todos los canales, estas variarán ampliamente en función de la naturaleza de los productos, el sector, los niveles de experiencia con IA/análisis, las capacidades técnicas, la estrategia de comercialización y la orientación de los clientes.

A continuación, se incluyen ejemplos de la vida real que otras organizaciones han adoptado, utilizado como plantilla y modificado en repetidas ocasiones. Todos los enfoques aportan valor debido a que:

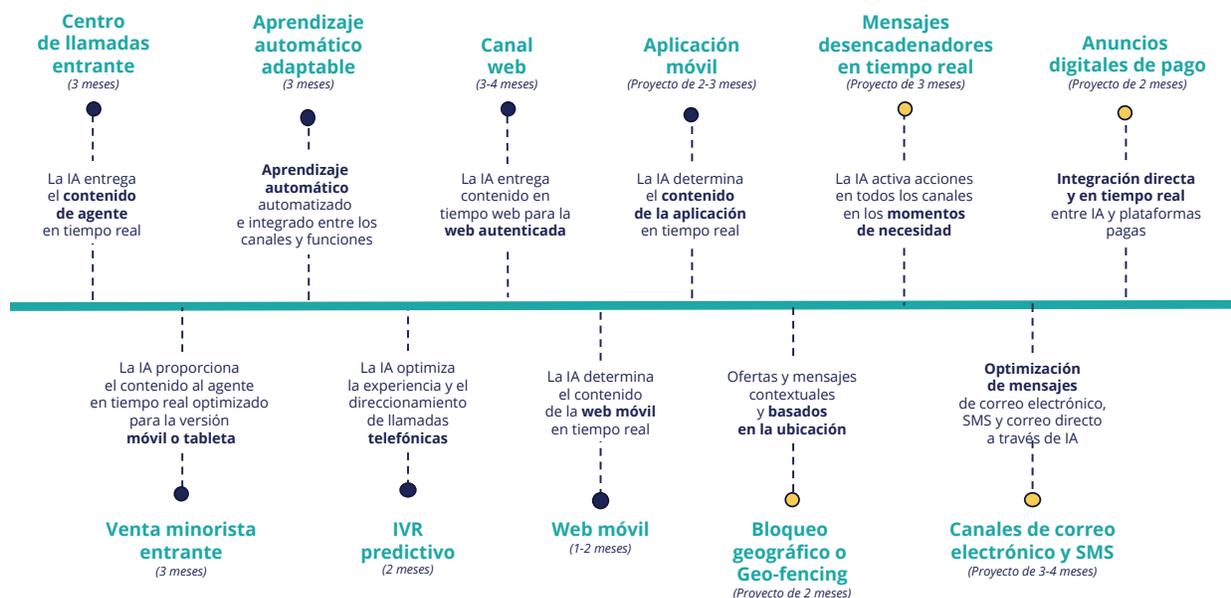
- Proporcionan resultados rápidos y tangibles que justifican la inversión en la fase inicial.
- Demuestran el potencia de la NBA con un camino sólido hacia la generación de valor.
- Trabajan para mitigar las dificultades que podrían generar tensiones en la actividad principal.

## Estrategia 1: Apertura con canales en línea



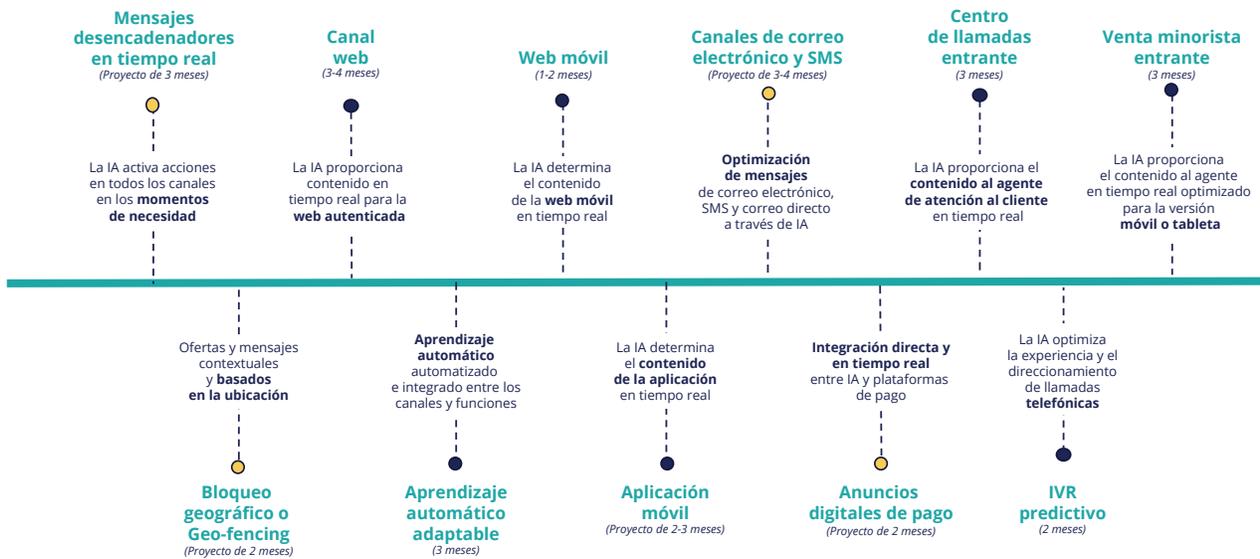
- **Estrategia 1:** Apertura con canales en línea: esta estrategia prioriza los canales digitales/en línea, específicamente la web y la experiencia móvil.

## Estrategia 2: Activación de los canales de agentes



- **Estrategia 2:** Activación de los canales de agentes: esta estrategia se centra en la integración de los canales que utilizan los agentes de atención al cliente, como los centros de llamadas o los puntos de venta minorista.

## Estrategia 3: Impulso a través del tiempo real



- **Estrategia 3:** Impulso a través del enfoque de tiempo real: esta estrategia apoya a los desencadenadores proactivos del enfoque “sin interrupciones” e integra rápidamente una combinación de canales entrantes y salientes.

## Conclusión: Extraordinarios beneficios del enfoque personalizado

En términos generales, el enfoque de NBA tiene extraordinarios beneficios respecto de un modelo de campañas/segmentos e incluso respecto del enfoque de mejor oferta siguiente centrado en las ventas, ya que permite a la organización priorizar las acciones diseñadas para mejorar la experiencia y satisfacción del cliente, en lugar de apuntar a simples objetivos de marketing o ventas.

Generalmente, una inversión integral en un enfoque de NBA proporciona los siguientes beneficios:

- Mejora de las tasas de respuesta (de 3 a 6 veces).
- Reducción de los índices de churn (de 10 a 50 %).
- Reducción de los descuentos de retención (de 20 a 35 %).
- Aumento de la búsqueda de oportunidades de ventas de los agentes comerciales (de 2 a 3 veces).
- Aumento de la puntuación neta del promotor o net promoter score (de 10 a 40 puntos).
- Maximización del retorno sobre la inversión (de 3 a 5 veces).
- Minimización del período de amortización (de 4 a 6 meses).

Sin embargo, nuevamente, para lograr que estos beneficios sean una realidad, deben confluír las siguientes innovaciones dentro de la organización, ya sea tanto desde el punto de vista técnico como el cultural:

- Las organizaciones deben dejar atrás la segmentación de uno a muchos y adoptar el enfoque personalizado de engagement al cliente.
- Las organizaciones deben migrar de una orientación impulsada por productos y canales a una autoridad de decisión centralizada.
- La organización debe reducir la dependencia en las campañas de notificación programada y avanzar hacia un modelo siempre conectado que interactúe con los clientes durante sus "momentos de necesidad".

Estas tres innovaciones no solo son completamente posibles hoy. Los primeros en adoptarlas notaron increíbles mejoras, al lograr un aumento de los KPI o indicadores clave de rendimiento, de inmediato, mientras que sus competidores en una situación similar perdían terreno en los mismos mercados. Teniendo en cuenta el estado del marketing, es evidente que tenemos que cambiar la forma en que pensamos a los clientes y estar dispuestos a adaptarnos e invertir en un enfoque que desarrolle relaciones, en lugar de erosionarlas.



## ACERCA DE PEGASYSTEMS

Somos Pegasystems, líderes en software especializado en el engagement al cliente y la excelencia operativa. Nuestro software adaptable y diseñado para funcionar en la nube está desarrollado sobre la plataforma unificada de Pega® (Pega Platform) y ofrece a los usuarios las herramientas necesarias para no solo implementar aplicaciones rápidamente, sino también extenderlas y modificarlas con facilidad para que puedan satisfacer necesidades comerciales estratégicas. A lo largo de nuestros 30 años de historia, hemos desarrollado capacidades premiadas en CRM (gestión de relaciones con los clientes) y BPM (gestión de procesos de negocios), con tecnología de inteligencia artificial avanzada y automatización mediante robótica, con el fin de ayudar a las principales marcas del mundo a alcanzar resultados sorprendentes.

Para obtener más información, visítenos en [WWW.PEGA.COM/ES](http://WWW.PEGA.COM/ES)