

Estudio del impacto económico total  
(Total Economic Impact™) de Forrester  
encargado por Pegasystems en febrero  
de 2020

# El impacto económico total (Total Economic Impact™) de Pega Customer Decision Hub

Beneficios en los ingresos y la retención  
derivados de Pegasystems

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
Principales hallazgos	1
Marco y metodología de los estudios TEI	4
<b>El recorrido del cliente con Pega Customer Decision Hub</b>	<b>5</b>
Organizaciones entrevistadas	5
Principales dificultades	5
Requisitos de la solución	6
Resultados clave	6
Organización modelo	7
<b>Análisis de beneficios</b>	<b>8</b>
Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia	8
Valor de retención de clientes	11
Coste evitado de herramientas de marketing heredadas	12
Beneficios no cuantificados	13
Flexibilidad	15
<b>Análisis de costes</b>	<b>16</b>
Costes de licencia de Pega CDH	16
Coste de implantación	16
Trabajo en curso	18
<b>Resumen financiero</b>	<b>20</b>
<b>Pega Customer Decision Hub: descripción general</b>	<b>21</b>
<b>Anexo A: Total Economic Impact</b>	<b>22</b>
<b>Anexo B: Material complementario</b>	<b>23</b>
<b>Anexo C: Notas finales</b>	<b>23</b>

**Directora del proyecto:**  
Julia Fadzeyeva

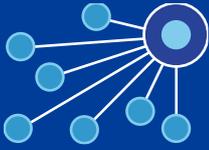
**Contribuidora al proyecto:**  
Sanitra Desai

## ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting presta servicios de consultoría basados en análisis objetivos e independientes para ayudar a los líderes a alcanzar el éxito en sus organizaciones. Forrester Consulting ofrece desde reuniones estratégicas breves hasta proyectos personalizados, y pone a sus clientes en contacto directo con analistas de investigación especializados en abordar las dificultades concretas a las que se enfrentan sus empresas. Para obtener más información, visite [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2020, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. La reproducción no autorizada de este documento está terminantemente prohibida. La información está basada en los recursos disponibles. Las opiniones aquí presentadas reflejan juicios de valor válidos en el momento de su realización y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivos titulares. Para obtener más información, visite [forrester.com](https://forrester.com).

## Beneficios y costes



Ingresos adicionales de la siguiente mejor experiencia:  
**677 mill. \$**



Pérdida de ingresos evitada:  
**578 mill. \$**

"Desde que implementamos Pega, dejamos que nuestros clientes manejen nuestra hoja de ruta. No se trata solamente de un cambio tecnológico dentro de nuestra organización, sino de incorporar la personalización en el ADN de nuestra organización".

*Jefe de Personalización  
Omnicanal, seguros*

*\*Para una organización con  
10 millones de clientes*

## Resumen ejecutivo

Los profesionales de marketing B2C de la actualidad deben ofrecer el máximo nivel de experiencia del cliente porque los clientes empoderados de hoy en día esperan experiencias personalizadas y sin fisuras, independientemente del canal.<sup>i</sup> Las organizaciones con visión de futuro buscan orquestar una experiencia del cliente contextualmente relevante, abordar las expectativas de los clientes para un intercambio de valor mutuo con su marca y alinear las acciones de marketing con todas las funciones orientadas al cliente de sus empresas.<sup>ii</sup>

Pegasystems ofrece servicios de automatización de la experiencia del cliente y toma de decisiones digitales que ayudan a sus clientes a entregar mensajes personalizados y relevantes e interacciones con los clientes dondequiera que estos se encuentren. Pegasystems encargó a Forrester Consulting la realización de un estudio de impacto económico total (Total Economic Impact™, TEI) y un análisis del posible retorno de la inversión (ROI) que el uso de Pega Customer Decision Hub (CDH) podría proporcionar a las empresas interesadas. El objetivo del estudio es ofrecer a los lectores una marco sobre el que evaluar el posible impacto financiero del uso de Pega CDH en sus organizaciones.

Para entender más adecuadamente los beneficios, los costes y los riesgos asociados con esta inversión, Forrester ha entrevistado a cuatro clientes con hasta 5 años de experiencia en el uso de Pega CDH.

Antes de utilizar Customer Decision Hub, las organizaciones entrevistadas habían observado un cansancio general de los clientes por los mensajes de marketing, lo que se estaba traduciendo en menores tasas de aceptación de la oferta. Las empresas tenían dificultades para elaborar y aplicar una estrategia de comercialización unificada porque los equipos de marketing operaban en canales aislados y no tenían una plataforma central para fundamentar sus decisiones.

Con la inversión en Pega CDH, las organizaciones obtuvieron la capacidad de ofrecer las experiencias adecuadas a sus clientes a través de diferentes canales y en el momento adecuado, lo que se tradujo en mayores tasas de aceptación y crecimiento de los ingresos. Al mismo tiempo, Pega proporciona a los agentes sugerencias de conversaciones relevantes con los clientes, mejora la experiencia del agente y fortalece la relación del cliente con la marca.

## Principales hallazgos

**Beneficios cuantificados.** Los siguientes beneficios cuantificados en términos de valor actual (VA) ajustado al riesgo son representativos de los experimentados por las empresas entrevistadas a lo largo de un período de 3 años:

- **El enfoque de marketing centrado en el cliente lleva a un aumento de los beneficios de 70,8 millones de \$.** Pega CDH proporciona una visión integral de las necesidades y comportamientos de los clientes, capacitando a las organizaciones para actuar de forma proactiva y adoptar el enfoque de la siguiente mejor experiencia. Esto conduce a un aumento de las tasas de presentación de ofertas, a una mejora de las tasas de conversión y a un aumento de la penetración del producto a través de múltiples canales, lo que da lugar a un aumento de los ingresos adicionales de **677 millones de \$ en el curso de tres años.**



**ROI**  
**489 %**



**Beneficios (VA)**  
**180 mill. de USD**



**VAN**  
**150 mill. de USD**



**Amortización**  
**<6 meses**

› **El aumento de la visibilidad de las intenciones de los clientes reduce la tasa de pérdida de clientes y ayuda a evitar una pérdida de beneficios de 107 millones de \$.** La plataforma Pega CDH presenta una sólida representación del recorrido de un cliente, proporcionando a los agentes la información que necesitan para retener a los clientes y mejorar la cuota de cartera de los clientes. El valor asociado con la retención de clientes asciende a más de **578 millones de \$ en tres años en ingresos retenidos.**

› **Los costes evitados en herramientas de marketing heredadas logran un ahorro de 2,5 millones de \$.** Pega CDH ofrece una plataforma unificada a través de todos los canales, eliminando la necesidad de contar con licencias para varias herramientas de marketing centradas en el canal. La plataforma omnicanal única de Pega permitió a las organizaciones retirar las antiguas herramientas de software.

**Beneficios no cuantificados.** Las organizaciones entrevistadas experimentaron los siguientes beneficios, que no fueron cuantificados en este estudio:

› **Mejora de la experiencia del cliente.** El acceso en tiempo real a los datos sobre los antecedentes y la interacción de los clientes, las ofertas dirigidas y las recomendaciones pertinentes sobre la mejor acción a seguir garantizan una interacción más satisfactoria entre los clientes y la marca.

› **Agentes facultados para prestar la asistencia pertinente.** El mayor acceso a la información relevante del cliente orientó las interacciones agente-cliente hacia resultados más útiles y personales.

› **Permitió a los grupos de marketing desarrollar una estrategia única.** El acceso a una plataforma omnicanal única y robusta ayuda a las organizaciones a racionalizar sus esfuerzos de marketing y a alinear al personal de marketing en una visión unificada.

**Costes.** Las organizaciones entrevistadas incurrieron en los siguientes costes del VA ajustados al riesgo:

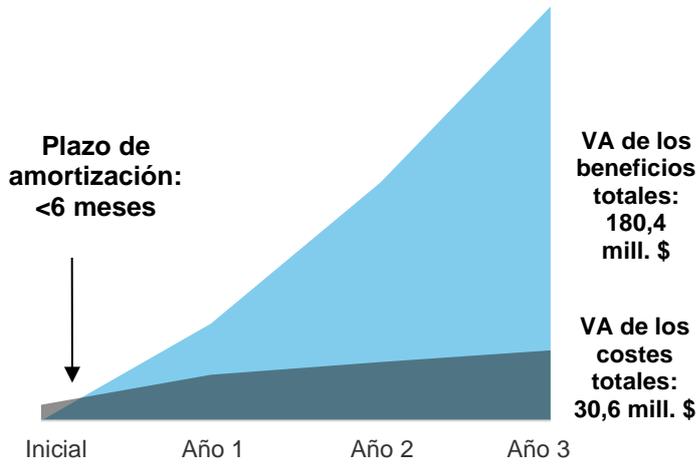
› **La licencia de Pega cuesta 6,1 millones de \$ a lo largo de tres años.** Forrester construye este modelo financiero alrededor de una organización con 10 millones de clientes y 5 millones de clientes potenciales. Pega fija los precios de las licencias anuales recurrentes de la plataforma CDH basándose en el tipo y el número de canales de interacción soportados por Pega, así como en el número de clientes existentes y potenciales.

› **Coste de implementación de 17,7 millones de \$ a lo largo de tres años.** El coste asociado a la implementación de Pega CDH incluye la cuota inicial de socio de servicios profesionales, el coste de 100 empleados a tiempo completo dedicados de TI y comerciales, así como la gestión del cambio y la formación.

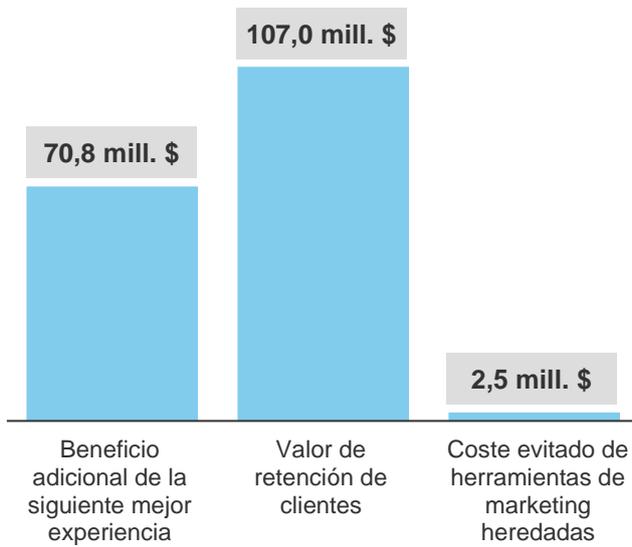
› **El coste de la gestión continua es de 6,8 millones de \$ a lo largo de tres años.** Los entrevistados dedicaron recursos a las pruebas, la gestión de proyectos, la configuración de las ofertas, la realización de pruebas, el desarrollo y las mejoras de las herramientas.

Las entrevistas que Forrester realizó a cuatro clientes actuales y los análisis financieros que se completaron posteriormente indicaron que la organización modelo registraría beneficios de 180 millones de \$ a tres años frente a costes de 31 millones de \$, lo que representa un valor actual neto (VAN) de aproximadamente 150 millones de \$ y un ROI del 489 %.

## Resumen financiero



## Beneficios (a tres años)



El método TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y materializar el valor tangible de iniciativas relacionadas con las tecnologías de la información, tanto para el equipo directivo como para otras partes interesadas de la entidad.

## Marco y metodología de los estudios TEI

A partir de la información facilitada en las entrevistas, Forrester ha elaborado un marco de tipo Total Economic Impact™ (TEI) para aquellas empresas que se planteen implantar Pega Customer Decision Hub.

El objetivo de dicho marco es determinar el coste, los beneficios, la flexibilidad y los factores de riesgo que afectan a la decisión de inversión. Forrester utilizó un método secuencial para evaluar el impacto de Pega Customer Decision Hub en una organización:



### DILIGENCIA DEBIDA

Entrevistas a partes interesadas de Pega y analistas de Forrester para recopilar datos sobre Customer Decision Hub.



### ENTREVISTAS A CLIENTES

Entrevistas a cuatro organizaciones que utilizan Customer Decision Hub para obtener datos relativos a sus costes, beneficios y riesgos.



### ORGANIZACIÓN MODELO

Diseñamos una organización modelo a partir de las características de las organizaciones entrevistadas.



### MARCO DE MODELO FINANCIERO

Desarrollamos un modelo financiero representativo de las empresas entrevistadas utilizando el método TEI y el ajuste de dicho modelo financiero al riesgo de acuerdo con las inquietudes y preocupaciones de las organizaciones entrevistadas.



### CASO PRÁCTICO

Se utilizaron cuatro elementos fundamentales de la metodología TEI —los beneficios, los costes, la flexibilidad y los riesgos— para modelar el impacto de Pega Customer Decision Hub. Habida cuenta de la cada vez mayor sofisticación de las empresas a la hora de analizar el ROI asociado con las inversiones en TI, el método TEI de Forrester contribuye al objetivo de ofrecer una visión global del impacto económico total de las decisiones de compra. Consulte el anexo A para obtener información adicional acerca del método TEI.

## AVISOS

Información para el lector:

El estudio fue encargado por Pega y elaborado por Forrester Consulting. Este estudio no es un análisis competitivo.

Forrester no hace suposiciones con respecto al posible ROI de otras organizaciones. Forrester recomienda a los lectores utilizar sus propios cálculos en lo que respecta al estudio para determinar la conveniencia de invertir en Pega Customer Decision Hub.

Aunque Pega revisó el estudio y facilitó a Forrester comentarios y sugerencias, Forrester conserva el control editorial del estudio y no acepta cambios que contradigan las conclusiones extraídas o que enturbien el significado del propio estudio.

Pega proporcionó los nombres de los clientes para las entrevistas, pero no participó en ellas.

# El recorrido del cliente con Pega Customer Decision Hub

## ANTES Y DESPUÉS DE LA INVERSIÓN EN CUSTOMER DECISION HUB

### Organizaciones entrevistadas

Para realizar el estudio, Forrester entrevistó a cuatro clientes de Pega Customer Decision Hub. Algunos de los clientes entrevistados fueron:

SECTOR	REGIÓN	PERSONA ENTREVISTADA	NÚMERO DE CLIENTES
Servicios financieros	Sede central en Asia Pacífico	Director de Análisis	16 millones de clientes
Telecomunicaciones	Sede central en Europa	Jefe de Estrategia de Tecnología de Marketing	Más de 125 millones de clientes
Seguros	Sede central en Europa	Jefe de Personalización Omnicanal	10 millones de clientes
Servicios financieros	Sede central en Europa	Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes	17 millones de clientes

### Principales dificultades

Los siguientes factores clave impulsaron a las organizaciones entrevistadas a buscar un nuevo enfoque para servir a sus clientes:

- › **Disminución de los índices de aceptación de los programas de marketing.** Las organizaciones observaron una disminución de la participación y un aumento de la fatiga de los clientes provocados por mensajes de marketing personalmente poco relevantes. Los especialistas de marketing se sentían presionados por la competencia para proporcionar ofertas que fueran adaptadas y personalizadas para el cliente con el fin de garantizar una mejor experiencia del cliente.
- › **Esfuerzos de marketing aislados.** Las empresas entrevistadas utilizaban múltiples herramientas de marketing gestionadas por equipos de canales aislados, lo que daba como resultado falta de uniformidad en los mensajes y una deficiente experiencia del cliente. El Jefe de Estrategia de Tecnología de Marketing de una compañía de telecomunicaciones declaró: "Como teníamos un conjunto de herramientas de salida y otro de entrada, la persona que contestaba el teléfono en el centro de contacto no tenía manera de saber que quizás habíamos enviado un correo electrónico con un mensaje contradictorio al cliente 30 minutos antes".
- › **Datos de clientes infrautilizados.** Si bien las organizaciones recopilaban datos sobre los clientes dentro de los canales, no existía un centro de datos central en el que la información se procesara automáticamente y se utilizara para informar de las interacciones de los clientes en tiempo real. Esto provocaba pérdidas de oportunidades de negocio.

"Queríamos pasar del marketing basado en campañas a ser capaces de transmitir el mensaje de lo que es mejor para ese cliente en ese momento en particular".

*Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes, servicios financieros*



"Si queríamos lograr un compromiso más personal y relevante con el cliente, necesitábamos contar con un único sitio donde pudiéramos conectar los datos de nuestros clientes desde múltiples canales. De lo contrario, nunca tendríamos interacciones coherentes con los clientes omnicanal".

*Jefe de Personalización Omnicanal, seguros*



## Requisitos de la solución

Las organizaciones entrevistadas buscaban una solución capaz de:

- › Ayudar a las organizaciones a entregar mensajes relevantes y coherentes a sus clientes, independientemente del canal.
- › Permitir a los agentes orquestar interacciones informadas con los clientes y ofrecer la mejor asistencia en cualquier momento.
  - › Reunir la información de los sistemas de fidelidad del cliente inconexos para crear una visión unificada del cliente para apoyar la toma de decisiones fundamentadas.

Después de una extensa solicitud de propuestas evaluando múltiples proveedores, las organizaciones entrevistadas eligieron Pega CDH y comenzaron su despliegue.

## Resultados clave

Las entrevistas revelaron que entre los principales resultados de la inversión en Pega Customer Decision Hub se incluían:

- › **El enfoque de fidelización orientado al cliente mejora los resultados de las empresas.** La capacidad de predecir la próxima mejor experiencia del cliente permitió a las organizaciones entrevistadas alejarse del enfoque de marketing basado en el producto y acercarse más a uno orientado al cliente, impulsando la mejora del Net Promoter Score (NPS) e ingresos adicionales.<sup>iii</sup> El Jefe de Estrategia de Tecnología de Marketing de una empresa de telecomunicaciones declaró: "Pega CDH nos obliga a centrarnos en el cliente y nos permite tomar decisiones basadas en lo que le gusta, lo que no le gusta, cuáles son sus necesidades y sus preferencias".
- › **La vista única de todas las interacciones con los clientes permite tomar decisiones basadas en los datos.** Pega CDH ayuda a las organizaciones entrevistadas a conocer mejor a sus clientes, sus recorridos y todas sus interacciones con la marca, independientemente de dónde se produzcan. Este conocimiento y las capacidades predictivas de Pega ayudan a las empresas entrevistadas a mejorar la experiencia del cliente, reducir la pérdida de clientes y aumentar su cuota de cartera con los clientes existentes.
- › **Pega permite una mejora e innovación continuas.** Los equipos de marketing y de toma de decisiones de las empresas entrevistadas confían en los programas de pruebas incorporados de Pega para evaluar continuamente las estrategias actuales y probar nuevos enfoques. Las capacidades de Pega también facilitan la creación de modelos analíticos avanzados. El Director de Análisis de una empresa de servicios financieros explicó: "Hemos creado más de 200 modelos de aprendizaje automático que se ejecutan en tiempo real utilizando miles de millones de puntos de datos, monitoreando y optimizando continuamente las conversaciones con nuestros clientes a través de los canales".

"Vemos a Pega como un cerebro único y una plataforma única integrada en todos nuestros canales de clientes o puntos de contacto con los clientes, de modo que cuando un cliente entra en ese canal, desencadena una conversación personalizada o una recomendación personalizada".

*Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes, servicios financieros*



"Utilizamos la tecnología Pega para crear y desplegar rápidamente modelos de aprendizaje automático. La utilizamos en todas nuestras reglas y nuestra lógica para decidir de qué hablar con los clientes".

*Director de Análisis, servicios financieros*



"Hemos creado una visión clara de lo que queremos en lo que respecta a la fidelización de los clientes, y cómo queremos que sean las interacciones con los clientes. Nos estamos centrando en crear una plataforma de personalización siempre activa".

*Jefe de Personalización Omnicanal, seguros*



## Organización modelo

A partir de las entrevistas realizadas, Forrester diseñó un marco TEI, una organización modelo y un análisis del ROI correspondiente que presenta las áreas afectadas desde un punto de vista financiero. La organización modelo que se utiliza para presentar el análisis financiero agregado de la siguiente sección es representativa de las cuatro empresas a las que Forrester entrevistó. La organización modelo que Forrester ha diseñado a partir de las entrevistas con clientes presenta las siguientes características:

**Descripción de la organización modelo.** La empresa modelo es una organización global de miles de millones de dólares de B2C. La organización tiene una marca fuerte, operaciones globales, una gran base de clientes de alrededor de 10 millones de clientes y una fuerte presencia en línea y fuera de línea. La organización tiene como objetivo desarrollar fuertes relaciones con los clientes a lo largo del tiempo y se centra en conseguir una mayor cuota de cartera con los clientes existentes.

**Cómo utiliza la organización modelo Pega CDH.** La organización llevó a cabo un amplio proceso de selección de proveedores que resultó en la elección de Pega. En el primer año, la organización implementó Pega CDH en sus canales asistidos por agentes, incluidas sus sucursales minoristas y su centro de llamadas. En el segundo año, la organización desplegó la herramienta en diferentes canales en línea, como la web y los quioscos. En el tercer año, la empresa expandió el uso de Pega a los canales de salida, incluido el correo electrónico, el correo directo, los SMS/MMS y las llamadas salientes.



### Principales suposiciones:

- 10 millones de clientes
- Ingresos de 25 mil millones de \$
- 3.000 representantes
- Margen operativo del 15 %
- Coste de adquisición del cliente de 200 \$

# Análisis de beneficios

## BENEFICIOS CUANTIFICADOS APLICADOS A LA ORGANIZACIÓN MODELO

### Beneficios totales

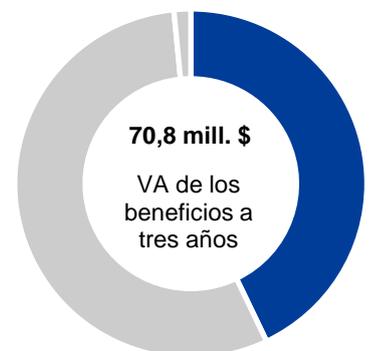
REF.	BENEFICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	TOTAL	VALOR ACTUAL
Atr	Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia	23.906.250 \$	29.261.250 \$	33.162.750 \$	86.330.250 \$	70.831.471 \$
Btr	Valor de retención de clientes	21.656.250 \$	44.178.750 \$	67.593.488 \$	133.428.488 \$	106.982.851
Ctr	Coste evitado de herramientas de marketing heredadas	877.500 \$	1.053.000 \$	1.170.000 \$	3.100.500 \$	2.547.014 \$
	Beneficios totales (ajustados al riesgo)	46.440.000 \$	74.493.000 \$	101.926.238 \$	222.859.238 \$	180.361.336 \$

### Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia

Todas las empresas entrevistadas usan Pega CDH para adoptar el enfoque de la siguiente mejor experiencia a la hora de fidelizar a sus clientes, lo que resulta en ingresos adicionales de la base de clientes existentes. Antes de usar Pega CDH, las empresas dependían en gran medida de la segmentación de los clientes y de los esfuerzos de marketing basados en campañas. Pega permite a los equipos de marketing y experiencia del cliente cambiar de la estrategia de envío de mensajes a segmentos de clientes a acciones de marketing dirigidas a clientes individuales. La inteligencia artificial y las capacidades predictivas de Pega brindan información detallada a las organizaciones entrevistadas que les ayuda a determinar cuál es la próxima mejor experiencia para cada cliente en un momento determinado, lo cual incluye anticipar su necesidad de nuevos productos, ayudarle a resolver problemas o brindarle orientación de forma proactiva. El Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes de una organización de servicios financieros explicó: "Ahora ofrecemos lo correcto en el momento adecuado, y es más relevante, y gracias a ello nuestras tasas de venta de productos son mucho más altas que antes".

- › Como resultado de la implementación de Pega CDH, una compañía de telecomunicaciones experimentó un aumento del 15 % en los ingresos atribuidos directamente a las iniciativas de marketing. Entre los cambios que contribuyeron a aumentar los ingresos se encuentra una mejora del 40 % al 50 % en las tasas de presentación de ofertas dentro de los canales asistidos por agentes. Un Jefe de Estrategia de Tecnología de Marketing declaró: "Antes, los agentes simplemente omitían las ofertas en lugar de tener una conversación incómoda e irrelevante con un cliente. Pero ahora esto ya no ocurre, y nuestras tasas de presentación han mejorado notablemente".
- › Una compañía de seguros experimentó un aumento en sus tasas de conversión y un incremento de las ventas en el canal en línea de hasta un 27 % gracias a las recomendaciones personalizadas proporcionadas por Pega a sus clientes existentes.

Esta tabla recoge los beneficios totales de las áreas relacionadas a continuación, así como los valores actuales (VA) con una reducción del 10 %. A lo largo de tres años, la organización modelo prevé que el VA de sus beneficios totales ajustados al riesgo ascenderá a más de 180 millones de \$.



Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia: 39 % de los beneficios totales

- › Una organización de servicios financieros europea experimentó un aumento de hasta el 40 % en las ventas atribuidas a Pega en todos sus nuevos productos. El Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes dijo: "Una de las cosas que siempre hemos tratado de hacer es aumentar la cuota de cartera con nuestros clientes actuales. Y con Pega, hemos podido experimentar un crecimiento dentro de nuestra base de clientes existentes porque hemos podido satisfacer mejor sus necesidades. Desde que implementamos Pega, estamos observando una mayor penetración del producto".
- › Otra organización de servicios financieros utilizó Pega para enviar mejores clientes potenciales a los agentes de primera línea para una de sus líneas de negocio. El Director de Análisis explicó: "La fidelización y las compras desde la primera línea fueron increíbles. Los clientes potenciales a los que ofrecer momentos clave del servicio al cliente fueron significativamente mejores que todos los clientes potenciales que habíamos enviado hasta entonces: se actuó en más del 90 % de los clientes potenciales que enviamos. Esto nos ayudó mucho a mejorar el rendimiento en esta línea de negocio".

En el caso de la organización modelo, Forrester da por hecho que:

- › El uso de Pega da lugar a diversos resultados de negocio, incluido el aumento de las tasas de presentación de ofertas y las tasas de conversión a través de múltiples canales, lo que conduce a un crecimiento adicional de los ingresos.
- › Se utilizó Pega CDH en sus canales asistidos por agentes el primer año; se amplió a los digitales en el segundo año y luego a los canales de salida en el tercer año.
- › El aumento de los ingresos anuales de la compañía, atribuido a Pega, asciende al 0,75 % en el primer año, al 0,90 % en el segundo año y al 1,00 % en el tercer año.
- › El margen operativo es del 15 %.

Los siguientes factores pueden influir en la toma de conciencia de esta categoría de beneficios por parte de otras organizaciones:

- › La velocidad de implementación de Pega CDH y la medida en que se aprovechan las capacidades de CDH a través de los canales de marketing.
- › La adopción de Pega por parte del equipo de marketing y experiencia del cliente y la voluntad de optimizar las estrategias y los mensajes.
- › La rampa de adopción para los agentes de servicio al cliente.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 15 %, lo que dio lugar a un VA total ajustado al riesgo a tres años de 70,8 millones de \$.

El riesgo de impacto es el riesgo de que las necesidades tecnológicas o corporativas no queden cubiertas por la inversión, lo que daría lugar a una reducción de los beneficios totales. Cuanto mayor es la incertidumbre, más amplia es la horquilla de resultados posibles derivados de los cálculos de beneficios.

### Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
A1	Ingresos anuales de la organización	Incluye un 2 % del crecimiento interanual	25.000.000.000 \$	25.500.000.000 \$	26.010.000.000 \$
A2	Aumento de los ingresos por el aumento de las tasas de presentación y de conversión derivado de Pega		0,75 %	0,90 %	1,00 %
A3	Ingresos adicionales atribuibles a Pega CDH	A1*A2	187.500.000 \$	229.500.000 \$	260.100.000 \$
A4	Margen operativo		15 %	15 %	15 %
At	Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia	A3*A4	28.125.000 \$	34.425.000 \$	39.015.000 \$
	Ajuste del riesgo	↓15 %			
Atr	Beneficio adicional de la siguiente mejor experiencia (ajustado al riesgo)		23.906.250 \$	29.261.250 \$	33.162.750 \$

## Valor de retención de clientes

Cada organización entrevistada busca mejorar el valor del ciclo de vida del cliente y aumentar su cuota de la cartera de los clientes. Para lograr esos objetivos, las empresas deben reducir la pérdida de clientes y dar razones para que los clientes decidan quedarse en estas organizaciones. Antes de usar Pega CDH, las organizaciones no tenían forma de conocer con antelación las intenciones de los clientes de terminar su relación hasta que recibían una solicitud para cancelar el servicio o cerrar una cuenta. Un agente de atención al cliente que interactuara con un cliente en el momento concreto en el que el cliente solicitaba finalizar su relación tampoco tenía forma de saber qué podría ofrecerle la organización para persuadirle de que se quedara. Pega proporciona la inteligencia necesaria para identificar de forma preventiva a los clientes que están en riesgo de un posible abandono o que pueden estar en camino de abandonar la organización. Pega también proporciona la siguiente mejor experiencia que podría ayudar a retener a estos clientes, como proporcionar un servicio de atención al cliente adicional, resolver dificultades técnicas o diseñar una oferta de productos más convincente.

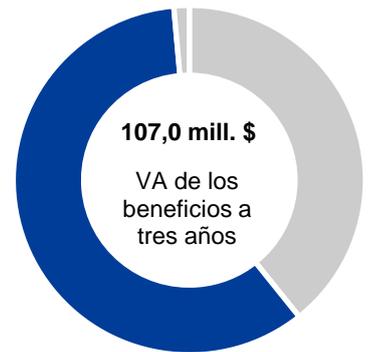
- › Una empresa de telecomunicaciones confía en Pega para construir un enfoque granular de cara a aumentar la fidelización de los clientes, en palabras del Director de Estrategia de Tecnología de Mercado: "Si tenemos diez propuestas diferentes que son apropiadas para el cliente que está en riesgo de abandonarnos, Pega ayuda a identificar qué propuesta es la mejor para presentar, y cuál es el mejor canal que debemos utilizar para esta propuesta".
- › Una compañía de seguros utiliza a Pega para identificar a los clientes que inician un proceso de cancelación de póliza y les proporciona una oferta recomendada por Pega CDH. Como resultado, la organización reduce la tasa de abandono en un 35 % en los canales donde se ha implementado Pega CDH.

En el caso de la organización modelo, Forrester da por hecho que:

- › Antes de Pega, la organización declara una tasa de pérdida de clientes del 10 %.
- › En el primer año de uso de Pega CDH, la organización reduce la pérdida de clientes en un 5%. A medida que la compañía expande la implementación de Pega de los canales asistidos por agentes a los canales en línea y de salida, la tasa de pérdida de clientes disminuye en un 10 % y un 15 % en el segundo y tercer año, respectivamente.
- › El coste medio de adquisición de un nuevo cliente es de 200 \$.
- › Los ingresos medios anuales por cliente son de 1.875 \$.

El valor de retención de clientes variará con:

- › La tasa de pérdida de clientes anterior y el coste de adquirir nuevos clientes.
- › El compromiso de las organizaciones de utilizar Pega para identificar los factores de pérdida de clientes y adoptar medidas preventivas para retener a los clientes.
- › La adopción de Pega por parte del equipo de marketing y la organización del servicio al cliente.



Valor de retención de clientes: 59 % de los beneficios totales

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 15 %, lo que dio lugar a un VA total ajustado al riesgo a tres años de 107 millones de \$.

#### Valor de retención de clientes: tabla de cálculo

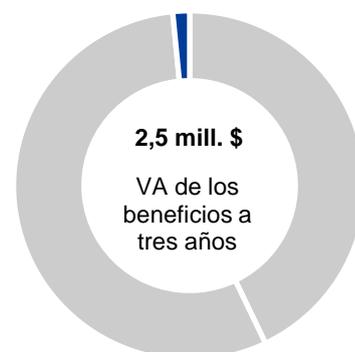
REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
B1	Número de clientes	Incluye un 2 % del crecimiento interanual	10.000.000	10.200.000	10.404.000
B2	Media de la tasa de pérdida de clientes		10 %	10 %	10 %
B3	Reducción de la tasa de pérdida de clientes con Pega Marketing		5 %	10 %	15 %
B4	Número de clientes retenidos cada año con Pega	$B1*B2*B3$	50.000	102.000	156.060
B5	Coste medio de adquisición de un nuevo cliente		200 \$	200 \$	200 \$
B6	Coste de reemplazar a los clientes perdidos	$B4*B5$	10.000.000 \$	20.400.000 \$	31.212.000 \$
B7	Ingresos anuales de la organización	A1	25.000.000.000 \$	25.500.000.000 \$	26.010.000.000 \$
B8	Porcentaje de los ingresos anuales atribuido a negocios con los clientes		75 %	75 %	75 %
B9	Ingresos medios anuales por cliente	$B7*B8/B1$	1.875 \$	1.875 \$	1.875 \$
B10	Pérdida de ingresos evitada gracias a Pega CDH	$B9*B4$	93.750.000 \$	191.250.000 \$	292.612.500 \$
B11	Margen operativo		15 %	15 %	15 %
Bt	Valor de retención de clientes	$B6+B10*B11$	24.062.500 \$	49.087.500 \$	75.103.875 \$
	Ajuste del riesgo	↓10 %			
Btr	Valor de retención de clientes (ajustado al riesgo)		21.656.250 \$	44.178.750 \$	67.593.488 \$

## Coste evitado de herramientas de marketing heredadas

Antes de Pega CDH, varias organizaciones entrevistadas utilizaban las herramientas que ofrecían otros proveedores para sus necesidades de datos, análisis y flujo de trabajo de los canales de entrada, salida y asistidos por agentes. Si bien estos productos de software ofrecían algunas capacidades de personalización, permanecían aislados dentro de sus respectivos canales y no ofrecían una visión única del cliente. Una vez que las organizaciones implementaron Pega, retiraron sus soluciones anteriores y evitaron el pago de las correspondientes licencias. El Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes de una empresa de servicios financieros explicó: "Cuando nos cambiamos a Pega, se convirtió en una plataforma unificada para [los canales de] entrada y salida, y nos permitió gestionar la siguiente mejor interacción en tiempo real en toda la entidad".

De acuerdo con las entrevistas a los clientes, Forrester calcula que:

- A medida que la organización modelo amplió gradualmente su implementación de Pega CDH, redujo el número de herramientas de marketing antiguas a través de sus canales.



Coste evitado de herramientas de marketing heredadas: 2% de los beneficios totales

- › La organización sustituye el 75 % del software antiguo en el primer año, el 90% en el segundo año y elimina completamente las herramientas antiguas en el tercer año.
- › La reducción del coste total de propiedad puede variar en función de:
- › El presupuesto anual de herramientas de marketing de una organización.
- › El volumen y el tipo de canales de marketing soportados o gestionados por el equipo anterior a Pega CDH.
- › La velocidad de despliegue de Pega.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 10 %, lo que dio lugar a un VA total ajustado al riesgo a tres años de 2,5 millones de \$.

Coste evitado de herramientas de marketing heredadas: tabla de cálculo					
REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
C1	Coste evitado de herramientas de marketing heredadas		975.000	1.170.000	1.300.000
Ct	Coste evitado de herramientas de marketing heredadas	C1	975.000 \$	1.170.000 \$	1.300.000 \$
	Ajuste del riesgo	↓10 %			
Ctr	Coste evitado de herramientas de marketing heredadas (ajustado al riesgo)		877.500 \$	1.053.000 \$	1.170.000 \$

## Beneficios no cuantificados

Los clientes informaron de los siguientes beneficios de Pega CDH. Sin embargo, esos beneficios no se cuantificaron como parte del análisis.

- › **Mejora de la experiencia del cliente** Todas las organizaciones entrevistadas mencionaron que sus experiencias de cliente estaban lejos de ser ideales antes de Pega, lo cual incluía: 1) los clientes recibían mensajes contradictorios a través de los canales; 2) falta de conocimiento de los antecedentes y falta de continuidad en las interacciones del cliente con los agentes; y 3) momento inoportuno de presentación de ofertas de productos nuevos, por ejemplo, mientras el cliente se encuentra en medio de un asunto no resuelto. Como le dijo a Forrester el Jefe de Estrategia de Tecnología de Marketing de una empresa de telecomunicaciones: "Eso ya no sucede porque ahora ofrecemos experiencias significativas a nuestros clientes. Con Pega, las decisiones que tomamos sobre las próximas mejores acciones se centran en lo que es más relevante y, por lo tanto, lo que ofrece un mejor valor para el cliente".
- › **Agentes facultados para prestar la asistencia pertinente.** Durante años, los agentes de las organizaciones entrevistadas consideraban que las ofertas que se suponía que debían hacer durante sus interacciones con los clientes estaban fuera de lugar en el contexto de su conversación y optaban por no mencionarlas. Con Pega CDH, los agentes recibieron una poderosa herramienta que no sólo les proporcionaba los antecedentes y las experiencias previas de un cliente, sino que también les recomendaba la mejor conversación. El Jefe de Personalización Omnicanal de una compañía de seguros explicó: "Ahora es importante el contexto de la conversación que los agentes tienen con un cliente, y eso nos permite hacer recomendaciones mucho más relevantes. Mejora enormemente la experiencia del agente".

"Tanto en las sucursales como en el centro de llamadas, queremos dar a nuestros agentes algo de lo que hablar con el cliente, más allá de las ofertas de productos, para de este modo entender lo que es importante para el cliente e identificar en qué diferentes cosas le podemos ayudar".

*Responsable de Toma de Decisiones de los Clientes, servicios financieros*



› **Permitió a los grupos de marketing desarrollar una estrategia única.** La transición desde una multitud de herramientas de marketing inconexas a una única plataforma omnicanal ayudó a las organizaciones a terminar con los canales aislados dentro de la organización de marketing y les permitió alinear los indicadores de rendimiento (KPI). Uno de los entrevistados le dijo a Forrester: "Estamos tratando de que todos los procesos de marketing se conecten al eje central y conseguir que los especialistas en marketing trabajen de manera unificada en lugar de hacerlo en silos descentralizados".

## Flexibilidad

Cada usuario otorga a la flexibilidad el valor que considera oportuno y la determinación de este valor varía entre organizaciones. Existen múltiples marcos hipotéticos en los que un cliente podría decidir implementar Pega CDH y, posteriormente, darse cuenta de usos y oportunidades empresariales adicionales, como:

- › **Utilizar la inteligencia proporcionada por Pega para la gestión proactiva de las relaciones con los clientes.** Las organizaciones tratan de hacer un mejor uso de los datos del recorrido de los clientes en tiempo real disponibles a través de Pega para anticiparse a sus necesidades, proporcionar el apoyo oportuno y evitar que se produzcan experiencias negativas siempre que sea posible.
- › **Nuevas oportunidades de la migración a la nube.** Las organizaciones entrevistadas con una implementación de Pega en sus instalaciones mencionaron que estaban considerando la posibilidad de migrar su implementación de Pega a la nube para disfrutar de actualizaciones más rápidas y de las nuevas características disponibles en la nube.
- › **Integración de canales adicionales.** Si bien las organizaciones incorporaron una variedad de canales a la plataforma Pega, todavía tenían margen para una mayor personalización, en particular en sus canales digitales. Una mayor personalización del sitio web, por ejemplo, podría dar lugar a una mayor retención de clientes y a un aumento de las ventas.

El valor de la flexibilidad también se cuantifica cuando se evalúa en el marco de un proyecto específico (consulte el anexo A para saber más).

La flexibilidad, según se define en el método TEI, representa una inversión en capacidades o prestaciones adicionales que pueden convertirse en una ventaja comercial de cara a una inversión adicional futura. Esto otorga a la organización el "derecho" o la capacidad de emprender iniciativas futuras, pero no la obligación de hacerlo.

# Análisis de costes

## DATOS DE COSTES CUANTIFICADOS APLICADOS A LA ORGANIZACIÓN MODELO

### Costes totales

REF.	COSTE	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	TOTAL	VALOR ACTUAL
Dtr	Costes de licencia de Pega CDH	0 \$	1.900.000 \$	2.500.000 \$	3.100.000 \$	7.500.000 \$	6.122.464 \$
Etr	Coste de implantación	5.913.380 \$	8.913.960 \$	2.415.160 \$	2.195.160 \$	19.437.660 \$	17.662.236 \$
Ftr	Trabajo en curso	0 \$	2.750.000 \$	2.750.000 \$	2.750.000 \$	8.250.000 \$	6.838.843 \$
	Costes totales (ajustados al riesgo)	5.913.380 \$	13.563.960 \$	7.665.160 \$	8.045.160 \$	35.187.660 \$	30.623.543 \$

### Costes de licencia de Pega CDH

La organización modelo incurrió en gastos de software para Pega CDH. Se trata de tasas de licencia anuales recurrentes basadas en el tipo y el número de canales de marketing soportados por Pega y el número de clientes existentes y potenciales.

El primer año, la organización comienza la implementación en sus canales asistidos por agentes, expandiéndose a los digitales el segundo año y luego añadiendo canales de salida el tercer año.

Pega proporcionó estimaciones exactas de las cuotas de Pega CDH, por lo que Forrester no ajustó estas cuotas por el riesgo. En tres años, el VA de los costes totales fue de 6,1 millones de \$.

Para obtener más información sobre los precios específicos para su organización y casos de usos, póngase en contacto con su representante de Pega.

Esta tabla recoge los costes totales de las áreas relacionadas a continuación, así como los valores actuales (VA) con una reducción del 10 %. A lo largo de tres años, la organización modelo prevé que el VA de sus costes totales ajustados al riesgo ascenderá a más de 31 millones de \$.

### Licencias de Pega CDH: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
D1	Cuotas a Pega			1.900.000 \$	2.500.000 \$	3.100.000 \$
Dt	Costes de licencia de Pega CDH	D1	0 \$	1.900.000 \$	2.500.000 \$	3.100.000 \$
	Ajuste del riesgo		0 %			
Dtr	Costes de licencias de Pega CDH (ajustados al riesgo)		0 \$	1.900.000 \$	2.500.000 \$	3.100.000 \$

### Coste de implantación

Las organizaciones entrevistadas describieron la implementación de Pega CDH como un proceso gradual que requirió:

- › La participación de un número importante de empleados a tiempo completo (ETC), principalmente de organizaciones de TI y de marketing, para elaborar el plan de transición, llevar a cabo integraciones con múltiples canales, y desarrollar y aplicar nuevas estrategias de marketing.

El riesgo de implantación es el riesgo de que la inversión propuesta pueda desviarse de los requisitos originales o previstos, lo que daría lugar a costes superiores a los esperados. Cuanto mayor es la incertidumbre, más amplia es la horquilla de resultados posibles derivados de los cálculos de los costes.

- › Asociarse con servicios profesionales que participasen intensamente durante el proceso de implementación para ayudar a las organizaciones en el diseño de la plataforma, las integraciones iniciales, la aplicación de prácticas recomendadas y la formación en la plataforma de Pega.
- › Una importante inversión en formación para fomentar la adopción de la plataforma y la gestión del cambio, a fin de preparar al equipo de marketing para que apoye de la mejor manera posible el nuevo enfoque de las interacciones con los clientes.

El período de implementación de cada entrevistado fue único y varió de seis meses a un año. En el caso de la organización modelo, Forrester da por hecho que:

- › El socio de servicios profesionales cobró una tarifa tanto por la implementación inicial como por la incorporación de nuevos canales y mejoras de los procesos.
- › Sesenta y cinco ETC tanto relacionados con las TI como con los negocios (marketing, relaciones con los clientes u operaciones) participaron durante seis meses para proporcionar la implementación inicial en el canal asistido por agentes. En el primer año, participaron en el desarrollo de la funcionalidad adecuada para todo el año. Y luego, en el segundo y el tercer año, estos ETC participaron en la expansión del despliegue a canales adicionales durante un total de dos meses cada año.
- › La organización dedicó 20.000 horas a la gestión inicial del cambio y a la formación en Pega CDH para las organizaciones de marketing y TI.
- › Antes del lanzamiento, se formó a 3.000 agentes en el uso de Pega CDH durante 3 horas y, en los años siguientes, cada agente recibió 0,5 horas de formación adicional por trimestre.

El coste de la implementación variará en función de:

- › La complejidad y el alcance de la transición de las antiguas soluciones de marketing a Pega y la necesidad de servicios profesionales.
- › La cantidad y los salarios de los ETC dedicados a la adopción de Pega CDH.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este coste al alza en un 10 %, lo que dio lugar a un VA total ajustado al riesgo a tres años de 17,7 millones de \$.



**Seis meses**  
Tiempo total de  
implementación y  
despliegue

## Coste de implantación: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
E1	Honorarios de servicios profesionales/socios		1.000.000 \$	1.500.000 \$	1.000.000 \$	800.000 \$
E2	Horas necesarias para la planificación y la implantación		67.600	135.200	22.533	22.533
E3	Horas dedicadas a la formación inicial y a la gestión del cambio		20.000			
E4	Remuneración media total por hora de ETC corporativos/TI		48 \$	48 \$	48 \$	48 \$
E5	Horas dedicadas a formar a los representantes del servicio de atención al cliente/sucursal		9.000	6.000	6.000	6.000
E6	Remuneración media total por hora de representantes del servicio al cliente		19 \$	19 \$	19 \$	19 \$
Et	Coste de implantación	$E1+(E2+E3)*E4+E5*E6$	5.375.800 \$	8.103.600 \$	2.195.600 \$	1.995.600 \$
	Ajuste del riesgo	↑10 %				
Etr	Coste de implantación (ajustado al riesgo)		5.913.380 \$	8.913.960 \$	2.415.160 \$	2.195.160 \$

## Trabajo en curso

Tras la implantación inicial, las organizaciones entrevistadas dedicaron equipos para trabajar en Pega CDH a tiempo completo. El tamaño de los equipos oscilaba entre 20 empleados a tiempo completo (ETC) y más de un centenar para el entrevistado con mayor base de clientes.

En el caso de la organización modelo, Forrester da por hecho que:

- › Un equipo de 25 ETC, incluidos profesionales de TI y de marketing/toma de decisiones, apoya a Pega CDH. Estos recursos dedican el 100 % de su tiempo a las pruebas, la gestión de proyectos, la configuración de ofertas, el desarrollo y la realización de mejoras en la herramienta.
- › El salario neto medio anual de los ETC es de 100.000 \$.

El coste variará en función de:

- › La composición de la base de clientes de la organización y la complejidad de su estrategia de marketing y su ecosistema.
- › La dedicación de la organización modelo a la mejora e innovación continuas.
- › El salario total de los profesionales de TI y marketing/toma de decisiones.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este coste al alza en un 10 %, lo que dio lugar a un VA total ajustado al riesgo a tres años de 6,8 millones de \$.



**25 ETC** dedican el 100 % de su tiempo a la gestión continua de Pega CDH.

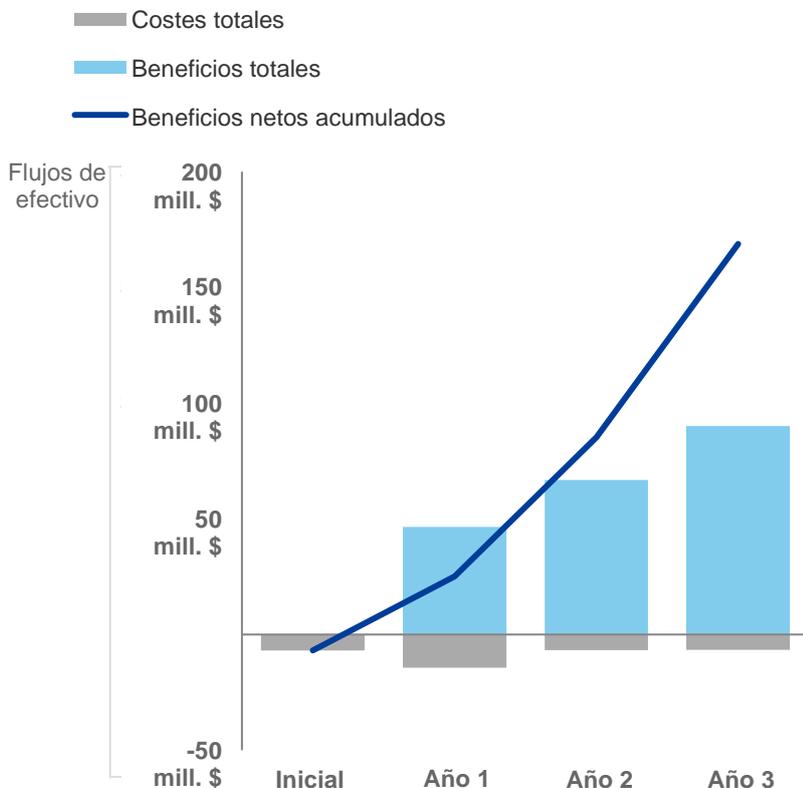
**Trabajo en curso: tabla de cálculo**

REF.	PARÁMETRO	CALC.	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
F1	Número de ETC que gestionan Pega CDH			25	25	25
F2	Remuneración media total de ETC corporativos/TI			100.000 \$	100.000 \$	100.000 \$
Ft	Trabajo en curso	F1*F2		2.500.000 \$	2.500.000 \$	2.500.000 \$
	Ajuste del riesgo	↑10 %				
Ftr	Trabajo en curso (ajustado al riesgo)		0 \$	2.750.000 \$	2.750.000 \$	2.750.000 \$

# Resumen financiero

## PARÁMETROS A TRES AÑOS CONSOLIDADOS AJUSTADOS AL RIESGO

### Gráfico de flujos de efectivo (ajustados al riesgo)



Los resultados financieros calculados en las secciones Costes y Beneficios pueden utilizarse para determinar el ROI, el VAN y el periodo de amortización de la inversión de la organización modelo. Para este análisis, Forrester supone un porcentaje de descuento anual del 10 %.



Los valores relativos al ROI, el VAN y el período de amortización se determinan aplicando factores de ajuste del riesgo a los resultados no ajustados de las secciones de Costes y Beneficios.

### Tabla de flujos de efectivo (ajustados al riesgo)

	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	TOTAL	VALOR ACTUAL
Costes totales	(5.913.380 \$)	(13.563.960 \$)	(7.665.160 \$)	(8.045.160 \$)	(35.187.660 \$)	(30.623.543 \$)
Beneficios totales	0 \$	46.440.000 \$	74.493.000 \$	101.926.238 \$	222.859.238 \$	180.361.336 \$
Beneficios netos	(5.913.380 \$)	32.876.040 \$	66.827.840 \$	93.881.078 \$	187.671.578 \$	149.737.793 \$
ROI						489 %
Plazo de amortización						<6 meses

# Pega Customer Decision Hub: descripción general

La siguiente información ha sido facilitada por Pega. Forrester no ha validado ninguna de las afirmaciones y no respalda a Pega ni sus productos.

**El Pega Customer Decision Hub** optimiza el valor del ciclo de vida del cliente proporcionando un "Cerebro siempre activo" para el negocio de cada cliente unificando los datos, los análisis y los canales de una organización en una única experiencia conectada.

El Customer Decision Hub ofrece recomendaciones sobre la **siguiente mejor acción** en tiempo real, siempre que un cliente existente o potencial interactúe con la marca. Cuando un cliente entra en contacto con uno de sus canales, ese canal llama a Pega, que analiza su contexto, y luego entrega una "Siguiendo mejor acción" personalizada y única para ese individuo.

El Customer Decision Hub tiene los siguientes componentes y capacidades:

Componente	Descripción
Administrador de decisiones adaptativas	Un motor de aprendizaje automático para realizar pruebas y aprender en tiempo real.
Estudio predictivo	Una fábrica de modelos predictivos para construir e integrar modelos.
Director de negocios visual	Un motor de simulación para monitorizar y hacer previsiones de rendimiento.
Análisis de texto	Un motor de procesamiento de lenguaje natural para integrar datos de texto.
Administrador de estrategias de eventos	Un procesador de eventos complejos para analizar datos de flujo y detectar patrones de comportamiento complejos.
Diseñador de la siguiente mejor acción	Un diseñador de estrategias para construir y desplegar usando las mejores prácticas.
Administrador de operaciones 1:1	Un módulo de gestión del cambio para crear el contenido de la Siguiendo mejor acción.
Contenedores en tiempo real	Para integrar las Siguiendo mejores acciones en canales digitales propios.
Salida siempre activa	Para integrar las Siguiendo mejores acciones en canales de salida.
Asesor para la siguiente mejor acción	Para integrar las Siguiendo mejores acciones en canales orientados a los agentes.
Administrador de medios de pago	Para integrar las Siguiendo mejores acciones en canales de publicidad de pago.
Asesor de ventas al por menor	Para integrar las Siguiendo mejores acciones en experiencias de clientes minoristas.

Con el Customer Decision Hub, cada interacción con el cliente se vuelve más relevante, oportuna y personal que nunca antes, proporcionándole un aumento del rendimiento que incluye:

- Mejora de las tasas de respuesta y de conversión.
- Mejora de los Net Promoter Scores (NPS).
- Mejora de la tasa de retención de clientes y reducción de la tasa de pérdida de clientes.
- Descuentos de retención reducidos.
- Mejora de los niveles de ingresos y beneficios.
- Aumento del valor del ciclo de vida del cliente.

# Anexo A: Total Economic Impact

Total Economic Impact es un método desarrollado por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones de las empresas en materia de tecnología y ayuda a los proveedores a comunicar a sus clientes la propuesta de valor de sus productos y servicios. El método TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y materializar el valor tangible de iniciativas relacionadas con las tecnologías de la información, tanto para el equipo directivo como para otras partes interesadas de la entidad.

## Método Total Economic Impact



**Los beneficios** representan el valor que el producto proporciona a la empresa. El método TEI asigna el mismo valor al cálculo de los beneficios y los costes, lo que permite obtener una evaluación completa del efecto de la tecnología en toda la empresa.



**Los costes** abarcan todos los gastos necesarios para generar el valor propuesto o los beneficios del producto. En esta categoría de TEI se incluyen los costos adicionales sobre el entorno existente para reflejar los gastos continuos asociados con la solución.



**La flexibilidad** representa el valor estratégico que puede obtenerse de una inversión adicional futura que se realice independientemente de la inversión inicial ya realizada. Poder aprovechar dicho beneficio presenta un VP susceptible de cálculo.



**Los riesgos** determinan la incertidumbre en los cálculos de beneficios y costes habida cuenta de: 1) la probabilidad de que los cálculos se ajusten a las previsiones iniciales; y 2) la probabilidad de que se haga un seguimiento de los cálculos a lo largo del tiempo. Los factores de riesgo del método TEI se basan en una "distribución triangular".

La columna "inversión inicial" contiene los costes relativos al "momento 0" o al inicio del primer año, que no se descuentan. Todos los demás flujos de efectivo generados se descuentan usando la tasa de descuento al final del año. El VA se calcula para cada cálculo de costes y beneficios totales. No obstante, el VAN solo se calcula en las tablas sintéticas y representa la suma de la inversión inicial y los flujos de efectivo descontados en cada año. Los importes y los cálculos del valor actual de las tablas Beneficios totales, Costes totales y Flujo de efectivo podrían no ser exactos como consecuencia del redondeo.



### Valor actual (VA)

Valor presente o actual de los cálculos de los costes y beneficios (descontados) en función de una tasa de interés (tasa de descuento). El VA de los costes y beneficios forma parte del VAN de los flujos de efectivo.



### Valor actual neto (VAN)

Valor presente o actual de los futuros flujos de efectivo netos (descontados) en función del tipo de interés (tasa de descuento). Un VAN positivo en un proyecto suele indicar que debe realizarse la inversión, a menos que otros proyectos presenten valores actuales netos más elevados.



### Retorno de la inversión (ROI)

El retorno previsto de un proyecto expresado en porcentaje. El ROI se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costes) entre los costes.



### Tasa de descuento

La tasa de interés utilizada en el análisis de los flujos de efectivo para reflejar el valor temporal del dinero. Las organizaciones suelen emplear tasas de descuento de entre el 8 % y el 16 %.



### Periodo de Periodo de

Umbral de rentabilidad de una inversión. Momento en el que los beneficios netos (beneficios menos costes) son iguales a la inversión o al coste inicial.

## Anexo B: Material complementario

*Investigaciones relacionadas realizadas por Forrester*

"The Model For Modern Marketing", Forrester Research, Inc., 8 de marzo de 2019.

"The Forrester Wave™: Cross-Channel Campaign Management (Independent Platforms), Q4 2019", Forrester Research, Inc., 19 de noviembre de 2019.

"The Forrester Wave™: Real-Time Interaction Management, Q1 2019", Forrester Research, Inc., 27 de febrero de 2019.

## Anexo C: Notas finales

---

<sup>i</sup> Fuente: "Now Tech: Real-Time Interaction Management, Q1 2019", Forrester Research, Inc., 11 de enero de 2019.

<sup>ii</sup> *Ibíd.*

<sup>iii</sup> Net Promoter y NPS son marcas de servicio registradas, y Net Promoter Score es una marca de servicio de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. y Fred Reichheld.