

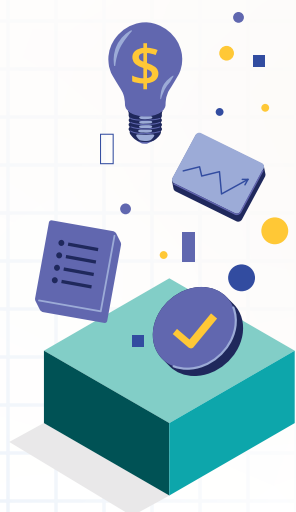


La transformación del marketing con decisiones basadas en la mejor acción siguiente

La transformación del marketing con decisiones basadas en la mejor acción siguiente (next best action)

El panorama digital evoluciona rápidamente de la mano de nuevas regulaciones de privacidad y clientes que esperan experiencias personalizadas cada vez más, lo cual implica nuevos retos para los responsables de marketing. A medida que la inteligencia artificial gana terreno en la tecnología de marketing, el sector vira hacia interacciones en tiempo real y un engagement del cliente individualizado. Esta evolución no reemplaza las técnicas tradicionales de marketing, como la segmentación y las campañas, sino que las enriquece y se nutre de estos pilares para favorecer conexiones más profundas y significativas con los consumidores.

El cambio hacia experiencias hiperpersonalizadas y atractivas beneficia tanto a los consumidores como a las empresas. En un momento en el que reina el entusiasmo en el sector, los especialistas en marketing aprovechan nuevas tecnologías para incentivar la lealtad y aportar valor de maneras más significativas. Esta evolución sustancial impulsa a los profesionales de marketing y del engagement del cliente a idear nuevas maneras de abordar la interacción con los clientes, desarrollar la confianza, medir el éxito y priorizar la sostenibilidad. El objetivo es garantizar que cada interacción realmente cuente.



En búsqueda de la omnicanalidad

El esfuerzo continuo por lograr experiencias centradas en el cliente que aporten valor en lugar de distracción, desarrollen coherencia de marca e impulsen la lealtad y la confianza del consumidor se ha visto alterado por los cambios mencionados. Desde el inicio del marketing basado en datos y los análisis predictivos, el objetivo ha sido lograr experiencias de marca unificadas y omnicanal. Sin embargo, las tecnologías que no avanzan al ritmo que lo hacen los clientes han condicionado nuestro progreso hacia ese objetivo. Gracias al advenimiento de la IA en tiempo real, ese escenario ha cambiado, proporcionando beneficios indiscutibles tanto para las empresas como para los consumidores.

La toma de decisiones impulsada por IA ha permitido a los especialistas en marketing implementar programas que se adaptan casi instantáneamente a la información contextual y las señales de datos de los clientes, lo cual les brinda la capacidad de mantenerse al ritmo de sus clientes en tiempo real mientras estos avanzan en sus recorridos. Antes de la llegada de las capacidades impulsadas por IA, como la puntuación de modelos en tiempo real y el arbitraje basado en propensiones, los especialistas en marketing dependían de la lógica determinista y reglas fijas, que no son capaces de ajustar una interacción cuando el cliente cambia de opinión, canal o dirección.

Engagement always-on impulsado por inteligencia artificial

Un enfoque de marketing “always-on” puede crear valor sostenible y permitir que las organizaciones se mantengan al ritmo de sus clientes mientras estos navegan por los canales de una marca. Esto requiere una inteligencia artificial centralizada, capaz de analizar las señales de datos de los clientes en tiempo real para ofrecerles interacciones centradas en ellos y sumamente pertinentes. La IA centralizada funciona como el cerebro del ecosistema de marketing. Y cuando está always-on, permite lo siguiente:

1. Experiencias del cliente unificadas con la **toma de decisiones centralizada** que posibilitan un engagement según la preferencia del cliente, lo cual asegura llegar a este con una consistencia sólida.
2. Agilidad operativa mediante un **modelo always-on** que interacciona continuamente con los clientes individuales en sus “momentos de necesidad” con precisión contextual, para que nunca se pierda una oportunidad de conectar y aportar valor.
3. **Recorridos optimizados y verdaderamente centrados en el cliente.** Al interpretar sus señales en tiempo real y adaptarse a medida que los clientes cambian de rumbo a lo largo de sus recorridos, las marcas logran un nivel de hiperpersonalización sin precedentes.
4. Un enfoque estratégico de **mejor acción siguiente.** Al analizar las necesidades, las preferencias y el contexto únicos de los consumidores, las marcas pueden determinar la acción más pertinente y significativa para interactuar con clientes y clientes potenciales en cualquier momento y canal.

Estas innovaciones no solo son posibles, sino que cientos de organizaciones en todo el mundo ya las han implementado y han obtenido grandes beneficios, con un aumento significativo de los KPI en todos los ámbitos. Dado el estado del marketing en general, está claro que debemos cambiar la manera en que pensamos sobre cómo interactuar con los clientes, estar dispuestos a adaptarnos e invertir en un enfoque que incentive las relaciones en lugar de debilitarlas.

A continuación, exploraremos cada uno de los tres requisitos y explicaremos por qué son críticos y cómo deberá transformarse.

Citi ha implementado con éxito el motor de decisiones omnicanal en las operaciones de banca personal en los EE. UU., en nuestras plataformas web y móvil con inicio de sesión, en las sucursales y en los canales de agentes. Utilizamos el 100 % del tráfico en la web y en dispositivos móviles y estamos mejorando la cifra en los otros canales.

PROMITI DUTTA

RESPONSABLE DE TECNOLOGÍA ANALÍTICA E INNOVACIÓN DE ANALÍTICA DEL CONSUMIDOR DE LOS EE. UU. EN CITI

La operación de Citi U.S. Personal Bank ha logrado alejarse de simplemente hacer ofertas de marketing para entablar conversaciones basadas en lo que sus clientes necesitan en cada momento de interacción.

Al eliminar los silos entre las interacciones, los productos y los canales, Citi logró una toma de decisiones verdaderamente omnicanal. Los clientes reciben una experiencia consistente y pertinente, ya sea que interactúen a través de la web, el móvil, una sucursal o con un agente.

Cómo lograr interacciones personalizadas

La segmentación es relativamente sencilla, y es por eso que las personas la usan. Busca identificar a las personas que son los mejores objetivos para una campaña y, para ello, filtra una lista numerosa de clientes o clientes potenciales y elabora una más acotada, según criterios o atributos que esas personas tienen en común, como lo que suelen comprar, cuánto ganan, dónde compran, etc.

Este es un ejemplo de cómo funciona en la práctica. Imagine que la empresa de servicios financieros Platinum quiere vender su tarjeta de crédito de nivel platino. Por lo general, recurrirá a una campaña para lograr su objetivo. Con el objetivo de vender una cantidad adicional de X tarjetas, como especialistas en marketing identificaremos segmentos a los cuales destinar la campaña. El primer nivel de segmentación podría ser algo así:

Seleccionar Contactos donde Edad>45 y Ubicación=Costa oriental e Ingresos>\$150.000

Para obtener resultados más personalizados, se agregarían más criterios con mayor nivel de detalle donde se busque en el grupo especificado a quienes hayan visitado el sitio web y visualizado páginas en la sección Tarjetas.

Seleccionar Contactos donde Edad>45 y Ubicación=Costa oriental e Ingresos>\$150.000 y Visita web=Verdadero y Visita a página Tarjetas=Verdadero

Además, en muchos casos, también se incluirían atributos sobre repuestas a ofertas anteriores, criterios de aptitud y elegibilidad para la tarjeta (por ej., puntaje crediticio, ingresos disponibles), y la propensión a responder a una oferta similar (derivada de una campaña anterior). Todos juntos, estos criterios se detallarían de esta manera:

Seleccionar Contactos donde Edad>45 y Ubicación=Costa oriental e Ingresos>\$150.000 y Visita web=Verdadero y Visita a página Tarjetas=Verdadero y Puntaje crediticio>500 y Viajes frecuentes=Verdadero y Propensión a una tarjeta platino>10 %

Estos son los fundamentos de la segmentación, la cual ha aportado mayor pertinencia y precisión, que ofrecen un enfoque más científico en comparación con lo que existía anteriormente. Al agregar inteligencia artificial y procesamiento en tiempo real a esta base, podemos mejorar el enfoque existente.

- **La toma de decisiones centralizada permite una comprensión multicanal del contexto del cliente:** La relevancia es el factor más crítico en marketing, y es demasiado complejo para resolverlo sin herramientas matemáticas avanzadas. La segmentación nos ofrece una aproximación técnica. Pero cuando se agregan la inteligencia artificial y la toma de decisiones centralizada a la ecuación, se incorpora un nivel de precisión científica y velocidad al proceso, ya que se captura TODA la información necesaria para tomar decisiones precisas. Llevar este contexto desde canales entrantes y aplicarlo en canales salientes mejora exponencialmente el rendimiento.
- **La IA agrega escalabilidad:** En general, cuanto más granular sea un segmento, más probabilidades tendremos de llegar a la audiencia correcta. Sin embargo, cuanto más específico es un segmento, menos transparente y comprensible resulta, y más difícil es reutilizarlo. Las organizaciones terminan dedicando una enorme cantidad de recursos a construir nuevos modelos de segmentación para cada iniciativa, lo cual es costoso y consume mucho tiempo. La inteligencia artificial hace que este proceso sea más escalable y facilita probar la eficacia de las estrategias de segmentación antes de implementarlas. Y esto resulta más rentable y menos intensivo en trabajo.
- **Reducción de duplicaciones y desperdicio:** La naturaleza fragmentada de nuestro ecosistema de medios y tecnologías genera conflictos en la segmentación y problemas con la resolución de identidades. Los clientes de un segmento de la campaña pueden incluirse en otro segmento o en una campaña simultánea; esto es algo muy común y no hay garantía de que no suceda. Por lo general, lo resolvemos al hacer referencia a un esquema de segmentación dentro de otro (exclusiones) o mediante “optimizadores de campañas” para equilibrar las campañas. Sea cual sea el método que usemos, estos rápidamente se vuelven complejos y confusos, y terminamos tomando decisiones enfocadas en maximizar los KPI a corto plazo, pero a costa de relaciones con clientes más saludables, rentables y sostenibles en el largo plazo.

Mantener la relevancia requiere el esquema de mejor acción siguiente (NBA, por sus siglas en inglés)

ENFOQUE TRADICIONAL	MEJOR ACCIÓN SIGUIENTE ALWAYS-ON
Se selecciona la oferta para mostrar	Se selecciona el cliente con quien interactuar
Se define la audiencia con segmentos	Se selecciona la mejor acción siguiente mediante IA
Se programa la llegada al cliente en canales salientes	La acción es “always-on” en todos los canales
Se optimiza la campaña individual	Se optimiza la estrategia general
La campaña comienza y finaliza de forma manual	Las ofertas se activan y desactivan automáticamente
El éxito se determina por la respuesta a la oferta	El éxito se determina por el ▲ valor del cliente

Los consumidores se mueven a gran velocidad en sus recorridos como clientes, y utilizan una cantidad de dispositivos y canales que anteriormente hubieran sido inimaginables. Por este motivo, puede resultar difícil lograr los resultados deseados con interacciones estáticas que no sean ágiles, adaptables y always-on. El engagement del cliente always-on y personalizado que entrega “mejores acciones siguientes” o “next best actions” (NBA) supera muchos de los retos asociados a los enfoques tradicionales de marketing. Los enfoques basados en el concepto de la mejor acción siguiente utilizan analítica, datos e inteligencia artificial para examinar una amplia gama de factores, que incluyen interacciones pasadas, historial de transacciones, información demográfica y comportamiento en tiempo real. De este modo, buscan predecir la acción (por ejemplo, una oferta, un mensaje o una intervención de servicio puntuales) que será más atractiva o útil para el cliente en ese momento específico de su recorrido.

Anteriormente, una campaña solía ser solo una serie de mensajes enviados por medio de canales salientes, como el correo directo, la publicidad pagada o el correo electrónico. Sin embargo, una campaña moderna conecta ofertas y mensajes always-on, recorridos dinámicos del cliente, activadores basados en eventos e interacciones en tiempo real por medio de canales digitales entrantes, agentes y publicidad pagada. Las marcas siempre ejecutarán “campañas”, pero su naturaleza ha evolucionado y ahora son en tiempo real, hiperpersonalizadas e interactivas. La analítica del concepto de la mejor acción siguiente ha posibilitado que la IA prediga la mejor manera de comunicarse con una persona única en un momento específico. Con el tiempo, este tipo de enfoque centrado en el cliente genera valores elevados del tiempo de vida del cliente (CLV o LTV, según sus siglas en inglés). Este valor es una métrica que predice el beneficio neto que obtendrá su marca durante todo el ciclo de vida de la relación con ese cliente.

Los KPI de alto nivel, como ingresos, beneficios y valor de vida del cliente, son mejores predictores del crecimiento y la sostenibilidad del negocio que las métricas a corto plazo, como las tasas de respuesta de campaña.

Una de las mayores ventajas del enfoque NBA es que este va más allá de las simples ofertas de ventas y considera todas las posibles conversaciones que podría tener con un cliente, incluidos los siguientes temas:

- Ofertas de venta
 - Ofertas de retención
 - Mensajes sobre servicios
 - Mensajes educativos
 - Mensajes sobre bienestar y cuidado
- Mensajes sobre cobros
 - Mensajes sobre cumplimiento normativo
 - Mitigación de riesgos

Con NBA, contará con una vasta biblioteca de acciones always-on, lo que facilita seleccionar la acción más pertinente para cada individuo. A menudo, el mejor enfoque para un cliente no es la venta, sino una acción no comercial que se adapte a sus necesidades inmediatas.

Por ejemplo, ofrecer un plan de retención a un cliente que está pensando en dejar la empresa (churn), ofrecer anticipadamente un servicio o recomendar consejos para resolver problemas cuando alguien enfrenta dificultades. También puede ser adecuado negociar un descuento, intentar cobrar una deuda o simplemente agradecerle a un cliente por permanecer cinco años con la empresa. De hecho, en algunos casos, la mejor opción podría ser no hacer nada dado el riesgo elevado asociado a ese cliente, para evitar una venta o intentar retener negocios que no son rentables. Es importante que los clientes sientan que las interacciones con la empresa son valiosas y que usted no les hace perder tiempo. En este contexto, el silencio puede ser una estrategia infravalorada para el trato al cliente.

Estas decisiones se toman porque, al considerar la relación de largo plazo, puede haber momentos específicos en los que existan mejores opciones antes que intentar vender. Esto se vuelve aún más crítico cuando los clientes enfrentan situaciones atípicas, como incertidumbre económica, problemas de salud, desastres naturales o pérdida de empleo, por nombrar algunos ejemplos.

Este año, nuestro objetivo es desarrollar 500 nuevas acciones de servicio con 70 a 80 casos de uso diferentes e incluirlas en la biblioteca de acciones. Sin embargo, esto no significa que todas esas acciones realmente se presenten a los clientes. Creemos que, al proporcionar al Customer Decision Hub todas las opciones, veremos cómo se cumplen todos los objetivos y mejoran los resultados, siempre y cuando este tenga acceso a un conjunto completo de opciones entre las cuales elegir.

LISA KRAVITZ,
GERENTE SÉNIOR DE ESTRATEGIA DE IA EN T-MOBILE

Cómo funciona la mejor acción siguiente (next best action)

En el marketing personalizado, en lugar de simplemente tomar el resumen de una campaña y definir una audiencia con quien reunirse en una fecha de lanzamiento en septiembre, se elabora una estrategia que coloca al cliente en el centro. La pregunta no es: “¿Debería María ser parte de la campaña para esta oferta?”; en su lugar, se plantea: “¿Qué conversación deberíamos tener con María en este momento?”. Con NBA, la estrategia primero tomará la decisión sobre cuál es la mejor oferta para María en cada categoría potencial. Esto, por lo general, será similar al siguiente ejemplo simplificado:

ACCIONES POTENCIALES PARA MARÍA	P PROPENSIÓN	V VALOR	L INFLUENCIA	ACCIÓN (\$)
Oferta: Oferta de tarjeta de recompensas	0,3 %	\$561	0 %	1,68
Oferta: Préstamo con garantía hipotecaria	--	--	--	--
Oferta: Oferta de préstamo hipotecario	0,1 %	\$834	0 %	0,83
Servicio: Dirección de correo electrónico faltante	4,0 %	\$55	50 %	3,30
Servicio: Notificación de viaje	3,0 %	\$29	20 %	1,04
Bienestar: Suspensión temporal de pagos	64,0 %	\$23	100 %	29,44
Retención: Gestione sus alertas de recompensas	14,0 %	\$83	50 %	17,43
Retención: Exención de la tarifa anual por 1 año	5,0 %	\$48	0 %	2,40
Cuidado: Clase de finanzas personales	3,0 %	\$135	20 %	4,86
Cuidado: Nueva aplicación móvil disponible	21,0 %	\$20	20 %	5,04

Esta estrategia fluye de izquierda a derecha. Cada empresa define la mejor acción siguiente a su manera. Sin embargo, por lo general, se trata de la acción que más aumentará el valor del tiempo de vida del cliente (CLV, por sus siglas en inglés) según una fórmula que, en su expresión más sencilla, será algo como $\text{Prioridad} = P \times V \times L$, donde:

- **Las reglas de negocio** definen las condiciones que determinan la elegibilidad de los clientes, cuándo son **adecuadas** las acciones y dónde son **aplicables**. Se utilizan para reducir la lista de acciones que se consideran para un cliente en un momento dado, lo que la hace más manejable.
- **La letra P** refiere a la **propensión** del cliente a aceptar esta oferta específica. Para cada acción, un modelo predictivo determinará la propensión de ese cliente único a realizar dicha acción. La propensión es un número entre cero y uno, y es el mayor indicador de que la oferta será pertinente para el cliente (por ejemplo, si $P = 0,63$, hay un 63 % de probabilidad de que esa persona acepte su oferta de tarjeta).
- **La letra V** representa el **valor** para la empresa cuando el cliente acepta una oferta específica: podría ser un cálculo de margen simple, un nivel de ganancia en dólares o un cálculo de CLV, por ejemplo, $V = \$1.576$ en ganancias cuando esa persona acepta una oferta de tarjeta. Normalmente, con esta fórmula es cuando se logra una diferenciación pronunciada, porque resulta simplista equiparar el valor con los márgenes de un producto. Esto favorecería demasiado a los productos de margen elevado y dejaría de lado las ofertas o mensajes “semilla” que nos posicionarían mejor para una transacción futura de margen elevado.
- **La letra L** refiere a una **influencia** (L, por su significado en inglés) que se usa para impulsar una oferta de propensión baja, si tiene sentido para el negocio. A veces, esto es necesario, pero resulta engañoso: ir en contra de la propensión disminuirá la pertinencia y perjudicará la experiencia. Por ejemplo, si $L = 1,5$, el puntaje de prioridad para la oferta aumentaría en un 50 %).

Cuando ejecutamos esta estrategia, esto es lo que sucede:

1. La IA **aplica las reglas de negocio** para reducir la lista de acciones disponibles para ese cliente en esas condiciones.
2. Se usan modelos predictivos para **calcular la propensión del cliente** para realizar cada una de las acciones restantes.
3. Luego, esas mismas opciones reciben un puntaje para determinar el valor financiero de la acción, en caso de que el cliente quiera realizarla.
4. La influencia se aplica para **incidir en las prioridades** de tales acciones al moverlas de forma ascendente o descendente por un porcentaje.
5. La **mejor acción siguiente** es la mejor combinación de $P \times V \times L$ y se convierte en la acción que se presenta al cliente durante la interacción.

Esa mejor acción siguiente equilibra lo que es pertinente para ese cliente específico (mediante la propensión, P) con lo que es más beneficioso financieramente para el negocio (mediante un valor V proyectado para esa acción), mientras permite a la marca aumentar la prioridad de cualquier oferta que considere que merece una mayor prioridad que la que los datos podrían mostrar (mediante la influencia L). Una vez más, determinar la fórmula para lograr ese equilibrio es una parte importante de la marca y la estrategia de la empresa.

Unificar la experiencia del cliente con una única autoridad de decisión del cliente

Las estrategias de NBA están diseñadas para aumentar significativamente el valor total del cliente. Eso es lo que hacen, a menos que lo impidamos. Pero para que esto suceda en todo el negocio, tenemos que aprovechar nuestra estrategia de NBA en todos los canales, tanto entrantes como salientes. Estos son los motivos de su importancia:

- **Los canales desconectados generan caos.** Todo canal desconectado es una oportunidad perdida, no solo de agregarle inteligencia, sino también de aprender de él y proporcionar más momentos para crear valor. Y su actividad operará activamente en contra de los objetivos generales. Dado que no está vinculado a una única autoridad de decisión centralizada, tomará decisiones que colisionan con el resto de la estrategia, como presentar ofertas en el momento equivocado, pasar por alto el contexto del cliente, crear puntos ciegos y desarticular la experiencia general.
- **Los KPI en silos fragmentan nuestra visión del rendimiento.** Si varias estrategias independientes de marketing y engagement del cliente impactan a los mismos clientes, se vuelve imposible simular su impacto combinado en la marca y los ingresos de la empresa en general. Puede intentar analizarlo manualmente, pero solo después de los hechos y con una costosa agregación de datos. Cualquier organización que no cuente con inteligencia centralizada y activa sobre el cliente gestiona su engagement a partir de una visión incompleta o, en el mejor de los casos, de manera subóptima.
- **Las estrategias descentralizadas crean pesadillas en la gestión de cambios.** Una estrategia centralizada ofrece un solo lugar donde diseñar, probar, implementar, supervisar y revertir cambios en la estrategia. Cuando todas las interacciones con el cliente se rigen por una única autoridad de decisión, la gestión de cambios es más segura, surge de decisiones mejores informadas y es más eficiente desde el punto de vista operativo. ¿Cómo puede una organización gestionar múltiples sistemas de toma de decisiones que se influyen entre sí pero se gestionan y ejecutan por separado? La agilidad es crítica, sobre todo cuando se gestionan funciones, como el cumplimiento normativo, que requieren visibilidad de las decisiones en un nivel granular. Comprender de manera rápida y transparente por qué se toman ciertas decisiones y en qué puntos solo es posible con una única autoridad de decisión y estrategia.

Si bien no se recomienda realizar un lanzamiento simultáneo en todos los canales (hay beneficios significativos con un enfoque ágil, canal por canal), para ser verdaderamente efectivos, las iniciativas deben ir más allá de los canales interactivos en tiempo real y abarcar los canales salientes y de agentes, y la publicidad pagada, entre otros.

Integrar los datos y el contexto de todos los canales aumentará rápidamente las tasas de aceptación de ofertas porque esos canales de inmediato aprovechan los datos y la inteligencia intercanal para aprender juntos y adaptarse al cliente.

Historia de éxito: NatWest

NatWest se propuso reinventar la experiencia del cliente, impulsar el crecimiento de los ingresos y reducir el riesgo por medio de la transformación digital. Al reconocer el potencial de la IA para automatizar la toma de decisiones, el banco invirtió en Pega Customer Decision Hub™ para desarrollar un motor de toma de decisiones centralizado que pudiera ofrecer experiencias personalizadas a los clientes en sus múltiples marcas, canales y segmentos. NatWest logró racionalizar sus operaciones y ampliar sus esfuerzos, y pasó de tediosos procesos manuales a una toma de decisiones automatizada e impulsada por IA.

Ahora, la empresa puede ofrecer a cada cliente el mensaje adecuado, junto con el tratamiento correcto, con una entrega oportuna y por medio del canal de preferencia, ya sea en la web, un dispositivo móvil, personalmente, por chat o por correo electrónico. El cambio de NatWest de estrategias centradas en el producto a estrategias enfocadas en el engagement generó un aumento notable de NBA en atención al cliente.

- El 60 % de todas las ventas fueron impulsadas por mejores acciones siguientes de Pega
- 3.600 millones de interacciones personalizadas por año
- 33 canales digitales y físicos conectados
- 3.500 conversaciones always-on de mejor acción siguiente, de las cuales el 40 % ahora están enfocadas en el engagement en lugar de las ventas (un aumento del 7 %)
- Nuevas acciones lanzadas en una semana o dos, en lugar de seis semanas

Es una conversación. La mejor acción siguiente para nosotros es la próxima conversación que debemos tener con el cliente... Y luego el Pega Customer Decision Hub nos ayuda a decidir qué conversación presentar a qué cliente y en qué canal, en el momento adecuado.

FIONA KIRK

RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIONES SOBRE CLIENTES EN NATWEST

La NBA que consideró para un cliente podría ser adecuada para el contexto actual, pero ¿qué sucede cuando esa situación cambia? Independientemente de dónde se produzca, ese rechazo es crítico y puede hacer que el enfoque cambie al instante. Presentar ofertas y aprender de la respuesta es un tipo de cambio de contexto. Adaptarse a ese cambio de contexto es similar a organizar el recorrido del cliente. Dado que los clientes suelen estar en varios recorridos al mismo tiempo, las marcas ahora tienen que adaptarse a muchos recorridos de manera simultánea. Al igual que en una conversación en la vida real, la NBA se considerará inmediatamente después de que llegue la respuesta del cliente. En los canales interactivos, se consultará varias veces al Customer Decision Hub sobre la NBA durante una única interacción en tiempo real o en varias interacciones.



La complejidad de las estrategias de NBA: todo es relativo

A primera vista, y dada la complejidad del negocio, la NBA puede parecer intimidante o compleja, pero hay que recordar que esta está diseñada para, con el tiempo, reemplazar todos los diferentes “cerebros” en todos los sistemas desconectados que se utilizan para interactuar con los clientes. La NBA es la pieza clave del programa, ya que conecta y agrega inteligencia en tiempo real a todos los puntos de contacto, y les permite trabajar juntos cuando interactúan con un cliente. De una manera muy real, asegura que el todo sea mayor que la suma de sus partes.

Sin un enfoque de NBA, esto sencillamente no es posible. Piense en la dificultad de aprender, interactuar, organizar y adaptar en todos los canales sin un abordaje centralizado. Los esfuerzos de integración por sí solos aumentarían la complejidad de manera significativa sin los beneficios tangibles de una solución unificada. En la práctica, usar una sola estrategia de engagement del cliente es más simple, más transparente y mucho más eficiente que gestionar aplicaciones de marketing dispersas. Si la estrategia subyacente parece complicada, se debe a que el negocio es complicado, y eso está bien. Equilibrar las necesidades del cliente y del negocio en tiempo real y optimizar los flujos de valor a largo plazo del cliente no son tareas sencillas. Sin embargo, en realidad, la NBA es mucho más fácil de comprender o explicar y más fácil de mantener o cambiar que las soluciones puntuales combinadas y dispersas.

Cómo usar el abordaje de NBA para impulsar los recorridos modernos del cliente

Las estrategias de NBA utilizan la toma de decisiones basada en la propensión para aumentar de manera significativa la pertinencia de las comunicaciones. Esto profundiza el engagement y, a su vez, crea valor incremental del tiempo de vida del cliente (CLV, por sus siglas en inglés). Una de las mayores ventajas del enfoque NBA es que este va más allá de las simples ofertas de ventas y considera todas las posibles conversaciones que podría tener con un cliente. Esta es una capacidad poderosa para dinamizar los recorridos modernos del cliente.

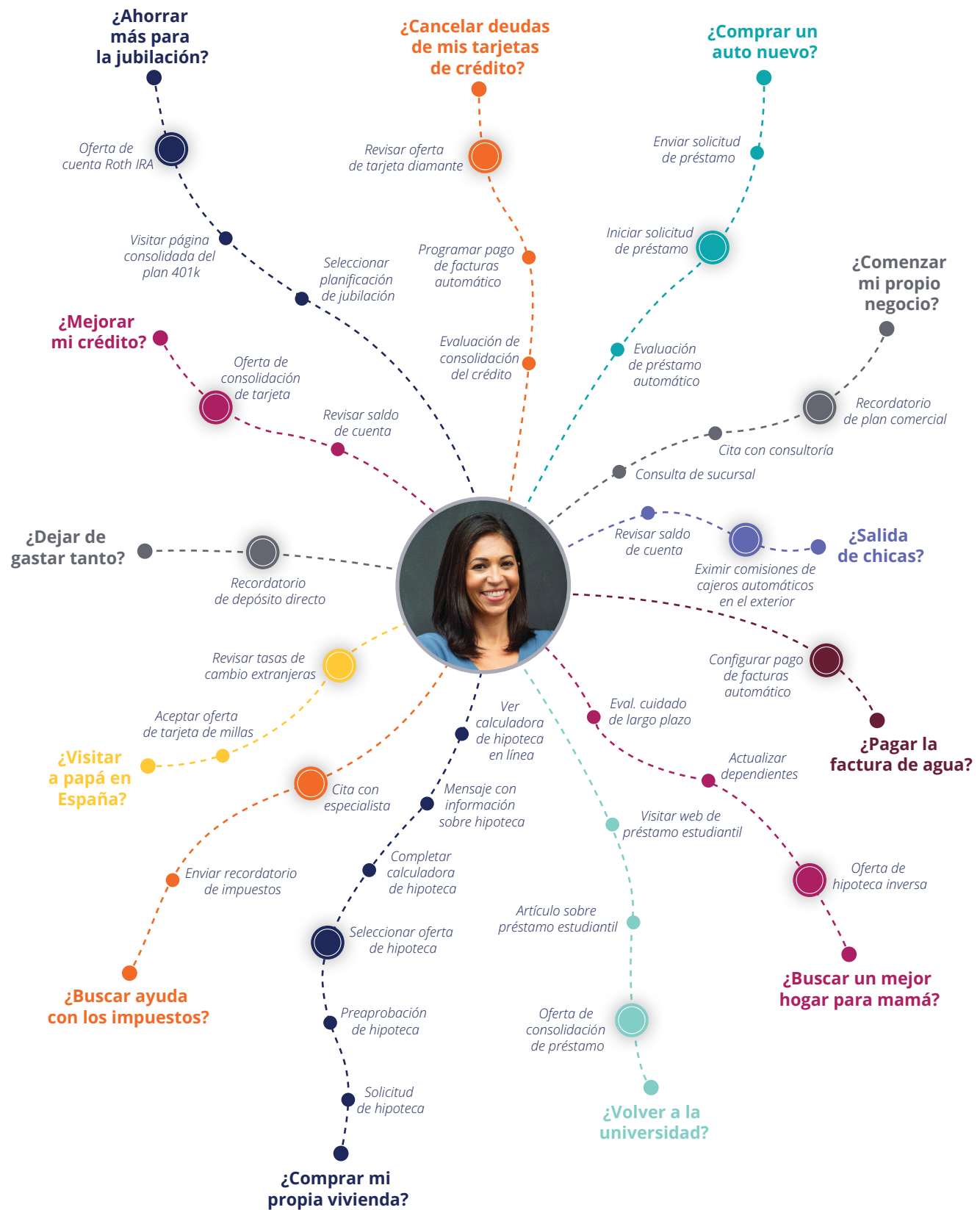
El concepto de recorrido del cliente no es nuevo, y no es tan complicado. La meta es ayudar a un cliente a completar su “recorrido” hacia un objetivo, por lo general, la compra de un producto. Desde el principio, la mayoría de los recorridos se diseñaban exclusivamente con ese fin en mente, pero los responsables de marketing se han visto obligados a repensar radicalmente el enfoque debido a importantes cambios en la manera en que trabajamos, compramos, nos relajamos y socializamos.

Los recorridos del cliente se deben ver de manera holística, y la marca debe buscar ayudar al cliente a completar cada recorrido de la manera más rápida y amena posible, incluso si el resultado no maximiza sus ingresos de corto plazo. Sí, muchas veces sucede que el recorrido identificado implica que el cliente compre un producto, pero, lamentablemente, ahí es donde la mayor parte del software de recorridos de clientes comienza y se detiene. La mayoría de las veces, cualquier interacción individual con el cliente es solo una pequeña parte de una experiencia de marca mucho más grande, y agregar valor de manera consistente debería ser el objetivo, incluso si una venta eventual aún está lejos en el horizonte. Intentar “forzar” una venta antes de tiempo solo interrumpe (y fatiga) al cliente.

Afortunadamente, casi todos los recorridos pueden desglosarse en partes para hacerlos más fáciles de entender y optimizar. Durante las etapas de ese recorrido, las marcas pueden priorizar y “potenciar” el contenido diseñado para ayudar a los clientes a avanzar en sus objetivos. La clave es que, cuando un individuo da un paso, no se lo debe forzar a avanzar hacia el siguiente. En cambio, con analítica en tiempo real, usted puede observar todas las posibles opciones de recorridos y contenido, y con pleno conocimiento de lo que probablemente haga el cliente, presentar el mensaje más pertinente. Ahí es donde las soluciones modernas de organización de recorridos se diferencian de sus predecesoras.

Los recorridos modernos ocurren en tiempo real

El recorrido cambia tan rápidamente como el contexto del cliente



ESTOS SON ALGUNOS EJEMPLOS DE RECORRIDOS MODERNOS DEL CLIENTE IMPULSADOS POR ESTRATEGIAS DE NBA:



Los recorridos de **servicio** utilizan “empujoncitos” para resolver de manera preventiva los problemas del cliente antes de que ocurran o se escalen. Por ejemplo, en el caso de un cliente de banca que viaja al exterior, antes del viaje, la marca podría mostrar contenido sobre tasas de cambio o restricciones que este podría enfrentar al operar en otro país. También se le podría recordar que autorice su tarjeta de crédito para su uso internacional, y durante el viaje, se podría resaltar información adicional útil, como ubicaciones de cajeros automáticos, casas de cambio o sucursales. El objetivo de este tipo de recorrido no es realizar una venta inmediata, sino anticiparse a los problemas más probables antes de que ocurran y, al hacerlo, ganarse el derecho de profundizar en esa relación con el cliente.



Los recorridos de **cuidado** son similares, ya que están diseñados para que el cliente tenga la marca en mente y para aumentar gradualmente el engagement del cliente o miembro. Por ejemplo, una marca del sector de la salud podría tener varios recorridos de cuidado para informar o entretener a los clientes y enfocarse en temas de salud, actividad física y envejecimiento, o en programas de membresía o problemas de casos. Esos recorridos incluirían una amplia variedad de podcasts, artículos, videos, estudios, novedades, etc. La estrategia sería exponer al cliente a cada uno de ellos y ver cuál de esos recorridos y formatos despiertan su interés. Cuando se da esa interacción, la marca identifica el tema que le interesa al cliente y se adapta a su comportamiento. El objetivo no es vender o convertir, sino generar engagement y desarrollar esa relación con el cliente a largo plazo con un enfoque de baja presión.



Los recorridos de **retención** son diferentes en que suelen ser muy inmediatos y se utilizan para reducir el desgaste de clientes de alto valor, y para hacerlo de manera rentable sin maximizar los incentivos. Por ejemplo, un proveedor de telecomunicaciones puede analizar el comportamiento de navegación o uso de redes de un cliente en busca de patrones y determinar que el cliente está frustrado y que está camino al churn. En lugar de esperar a que esa persona llame al centro de contacto (cuando puede ser demasiado tarde y, sin dudas, costoso), la empresa se comunica con una oferta de retención personalizada y proactiva, basada en sus necesidades, como proporcionar datos adicionales, incluir un miembro de la familia sin costo o acceder a la actualización más reciente con una tarifa reducida. Esto evita el churn, permite “salvar” ese cliente a un costo significativamente reducido y tiene el beneficio adicional de mejorar la satisfacción del cliente y los niveles de lealtad.



Los recorridos de **resiliencia** son la rama más novedosa de las capacidades en tiempo real y están diseñados para proteger el bienestar a corto plazo del cliente y, al hacerlo, consolidar una relación de alto valor para la marca en el largo plazo. A menudo son engañosos porque una organización requiere una comprensión acabada del contexto individual del cliente y de su capacidad de pago, pero son relativamente de bajo riesgo y brindan beneficios sustanciales. Por ejemplo, durante un período de dificultad económica de corto plazo, una marca podría tener la iniciativa de comunicarse con un cliente cuyo perfil y comportamiento indican un riesgo de incumplimiento o interrupción de pagos. La organización podría hacerle un ofrecimiento personalizado de menores condiciones que deberían permitirle mantener el servicio sin problemas si acepta tal ofrecimiento. Este procedimiento no solo ayuda a los clientes a priorizar los pagos a la marca, sino que también contribuye a desarrollar la equidad en la relación con el individuo y genera un sentimiento público positivo sustancial. Como mencionamos anteriormente, el enfoque de NBA le permite contar con una amplia biblioteca de acciones “always-on” y disponibles para presentarlas en todo momento, y esto facilita enormemente encontrar una acción pertinente para cada persona, a medida que avanza en su recorrido. En lugar de hacer una oferta de venta, la mejor acción siguiente puede ser recomendar un curso de formación, negociar un descuento, intentar cobrar una deuda o felicitar a alguien por cumplir cinco años como cliente.

Los recorridos modernos no intentan diseñar todos los caminos posibles para que lleguen a un buen resultado. Hacerlo lleva a recorridos enrevesados imposibles de mantener que tampoco describen de manera clara un camino a seguir. La mayoría de estos recorridos no tienen un destino. En su lugar, los recorridos modernos deberían ofrecer solo orientación para caminos transparentes hacia los resultados, y cada recorrido y etapa del recorrido se deberían utilizar como contexto para el motor de NBA. La mejor acción siguiente, probablemente, se incline hacia la continuación del recorrido en el que el cliente parece estar, pero, guiado por la IA que busca pertinencia, el motor de NBA puede decidir pausar o detener el recorrido actual y tomar un camino más prometedor.

Por qué funciona el enfoque always-on

Usar un enfoque de marketing always-on elimina muchos de los factores que hacen que los clientes pierdan interés. Cuando tenemos una novedad, la oferta o el mensaje simplemente se activan, y todas las reglas relacionadas con el tiempo (frecuencia de contacto, preferencias del cliente, restricciones de canal) se convierten en parte de la estrategia de NBA. La oferta se “activa” cuando está lista, y se presenta cuando es pertinente, donde sea que el cliente quiera interactuar, tanto en canales entrantes como salientes.

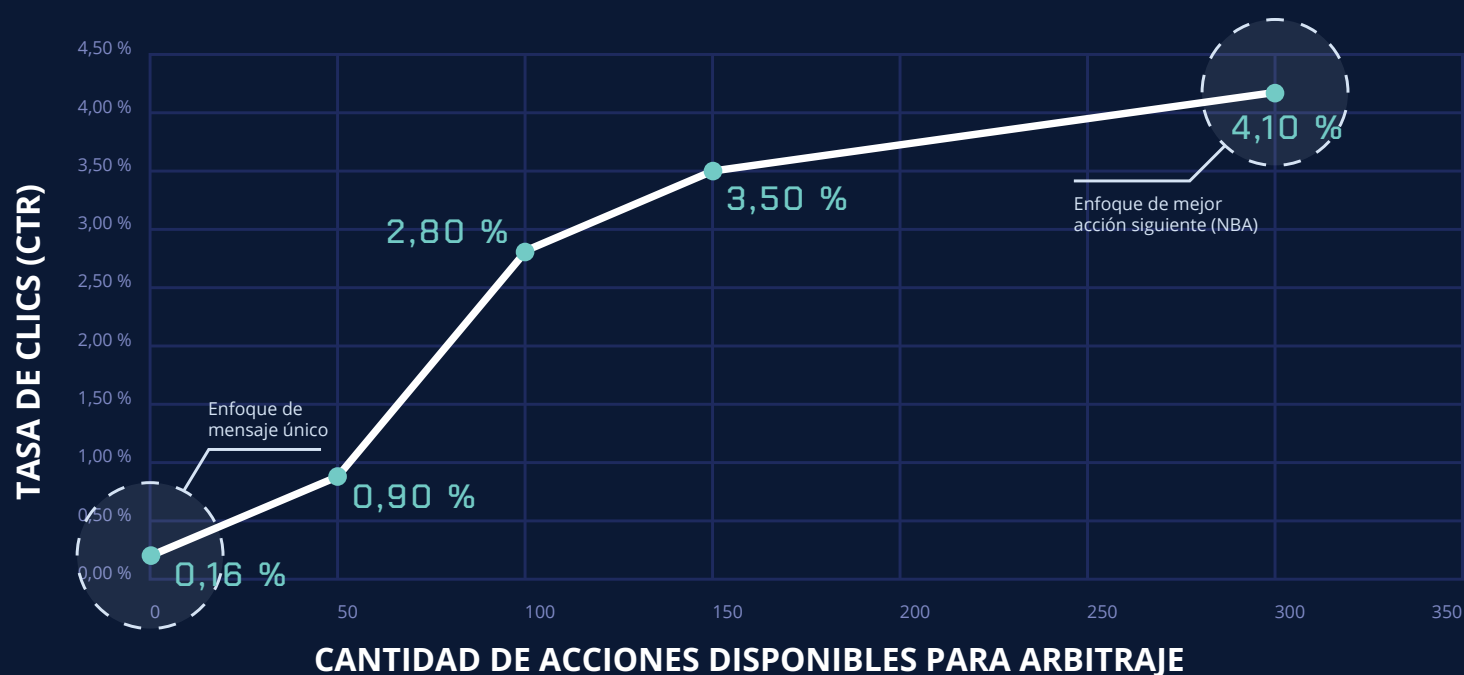
Si es relevante y rentable contactar a un cliente sobre una oferta, no es necesario esperar a que se ejecute una campaña para enviar un mensaje personalizado. Simplemente se envía a esa persona cuando es oportuno y resulta la mejor acción para realizar en ese momento. El disparador puede ser que la propensión de compra del cliente ha superado un umbral, según lo que acaba de ver en el sitio web. O tal vez hizo clic en el anuncio de una búsqueda de Google de una tarjeta de crédito, y necesitamos hacer un seguimiento. O quizá mostró interés en un producto en un canal propio, y queremos reactivar la interacción en un canal de pago, como Google o Facebook. Las estrategias de NBA leen constantemente el entorno, lo reevalúan y activan nuevos tipos de engagement; no pasan por alto nueva información ni omiten las pistas contextuales del cliente.

DISPARADOR/ACTIVIDAD	EJEMPLOS	UTILIZADO/A COMO DISPARADOR
propensión a comprar	(P por 30 %) y (V >= \$250)	Mensaje de cross-sell
Probabilidad de churn	(P por 30 %) y (V >= \$5000)	Mensaje de retención
Lapso de interacción	Sin interacciones >= 30 días	Mensaje sobre cuidado
Transgresión de geocerca	Dispositivo móvil ingresa en área comercial	Mensaje/alerta contextual
Carrito abandonado	(Abierto > 1 hora) y (Sin compra)	Mensaje de reorientación
Vencimiento de producto	Fecha > fecha de vencimiento de producto	Oferta de reposición con 1 solo clic
Actualización disponible	Elegibilidad = Y, CLV > \$2500	Oferta de actualización con 1 solo clic
Evento de etapa de vida	Matrimonio, nacimiento, hogar, etc.	Mensaje contextual
Omisión de pago	(Demora > 30 días) y (CLV <= \$1000)	Mensaje recordatorio, bloqueo de cuenta
Interrupción repetida	Conteo de interrupción >=3	Mensaje de servicio, oferta de descuento

Cuando recopilamos nueva información, podríamos cambiar el canal, ajustar el momento, modificar la oferta o simplemente no hacer nada. En última instancia, depende de lo que resulte mejor para el cliente y para el negocio en ese momento. Por eso es fundamental contar con un volumen amplio de acciones, conversaciones y ofertas potenciales para presentar al cliente en cualquier momento. Cuantas más acciones estén disponibles para brindar al cliente, mejores serán las tasas de respuesta, ya que esto aumenta significativamente las probabilidades de que la marca sea pertinente.

El efecto de la “capacidad de opciones” en la tasa de clics (CTR)

TENER MÁS ACCIONES DISPONIBLES PROPORCIONA UNA MEJORA EXPONENCIAL EN LA TASA DE CLICS



* Fuente: Programa de referencia de personalización de Pega

Esta es la base del marketing always-on: donde cada interacción con el cliente es relevante, oportuna, contextual y beneficia a todas las partes. Se trata de un enfoque muy dinámico en el que todas las interacciones (ya sean iniciadas por el cliente o por la empresa) se utilizan para entregar el mensaje correcto, en el momento indicado y por medio del canal apropiado. Esta idea del “triple correcto” es muy conocida y sumamente deseable, pero solo es posible si las tres innovaciones fundamentales están implementadas y funcionan en conjunto.

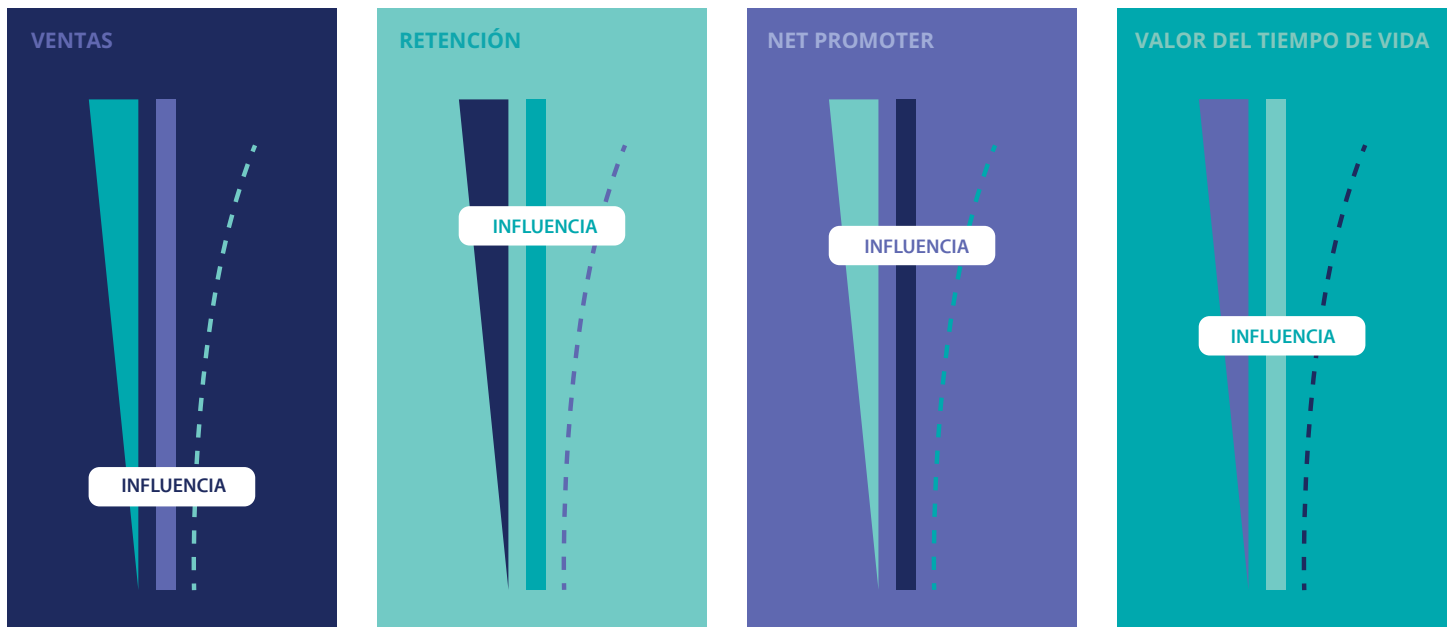
Optimización de la empresa: no de la unidad, el producto o la oferta

Un posible inconveniente del enfoque de marketing always-on es que, si bien este acelera el valor general para la empresa, los resultados serán menos predecibles en el nivel de unidad de negocio, producto u oferta. Esto se debe a que ya no se trata de impulsar productos hacia una cantidad determinada de clientes, sino de encontrar productos pertinentes para los clientes con los que tiene sentido interactuar. De hecho, las formas tradicionales de evaluar el “éxito de una campaña” ya no son válidas. No se trata de promocionar smartphones específicos, tarjetas de crédito o pólizas para cumplir con los números de respuesta de la campaña, sino de optimizar la combinación de temas a abordar, dado el conjunto de opciones posibles. En un marco en el que se puede ser sumamente preciso con la relevancia, el momento y la proyección de valor, el enfoque se centra en cómo equilibrar lo que se debe comunicar y cuándo, para optimizar tanto los beneficios como la satisfacción del cliente.

Con esto en mente, la simulación y la supervisión son esenciales para un enfoque de marketing always-on y personalizado. Antes de que siquiera se active una oferta, se pueden ejecutar simulaciones que proyecten el rendimiento probable en el tiempo. Dado que con un cliente se pueden dar muchas conversaciones, proyectar cuántas veces se presentará una oferta específica es más difícil, pero sí es posible proyectar variaciones en esa cantidad en el tiempo, ajustar su prioridad y observar cómo se desempeña en comparación con otras ofertas. El objetivo final es introducir nuevas ofertas en la estrategia de manera equilibrada y de bajo riesgo, de modo que se optimice el valor y se asegure que, al cambiar una estrategia, no se produzca una cascada de impactos negativos.

Si bien es una buena práctica dejar que la IA optimice la estrategia mediante propensión, valor y tiempo, desde ya que se puede ajustar la influencia (L) en la fórmula $P \times V \times L$ para cambiar manualmente la prioridad, si tiene sentido. Incluso la estrategia de NBA podría hacerlo automáticamente, con automodificaciones para favorecer una oferta importante cuando la realidad no cumple las expectativas.

Influencias centralizadas proporcionan control y agilidad



Con un conjunto de influencias que controlan la estrategia en todo el programa, usted puede mantener la agilidad y lanzar rápidamente nuevas acciones y ofertas por medio de los canales.

Sin manipular las influencias (L), la NBA puede no ofrecer a las partes interesadas de la unidad de negocio, producto u oferta el mismo nivel de control que una campaña, pero eso es algo positivo. La optimización de NBA será mejor para la empresa en general. Y aunque una campaña podría generar consistentemente una tasa de respuesta del 1 %, eso es todo lo que se obtendrá: cualquier mejora incremental suele ser muy marginal. Dado el potencial de respuesta y rendimiento disponible, es un compromiso enorme.

La jerarquía de la mejor acción siguiente

Pasar del marketing tradicional a un enfoque de NBA requiere que la empresa adopte la relevancia y la analítica predictiva a gran escala, pero también que implemente una lógica que pueda extender la conversación a consideraciones de nivel superior más allá de las ventas, como la retención, el servicio, el riesgo, los cobros y las negociaciones, entre otras.

Al leer la estrategia a continuación de derecha a izquierda, vemos que hay una definición explícita de los objetivos comerciales de la empresa y sus compensaciones: una priorización para decidir cuándo cada una de esas estrategias comerciales es relevante.



Por ejemplo, en lugar de simplemente considerar los planes de retención frente a las ofertas de ventas en cada caso, la mejor acción siguiente puede configurarse en una retención solo al cumplirse ciertas condiciones, como cuando el puntaje de “probabilidad de churn” de un cliente suba por encima de un umbral dado. Otras preocupaciones comerciales, como el riesgo, pueden recomendar que no se haga nada al invocarse estas porque el riesgo de hacer negocios con un cliente específico ha aumentado demasiado.

Como ejemplo, empresas como Navy Federal Credit Union han redefinido el “éxito” a partir de “resolver problemas de los clientes” en lugar de solo vender un producto.

Mejores prácticas: el camino hacia la excelencia personalizada

Organizaciones de nivel empresarial que gestionan cientos de millones de relaciones con clientes y miles de millones de interacciones complejas al año, por medio de docenas de canales de marketing e engagement, enfrentan una complejidad considerable. Por lo tanto, la decisión de cómo organizar y avanzar en el paso de estrategias basadas en segmentos y campañas a un enfoque de NBA y marketing always-on requiere una reflexión estratégica. Sin embargo, se trata de una gran oportunidad para evolucionar la cultura corporativa hacia una verdadera orientación al cliente, respaldada en cada paso por mejoras sustanciales en los resultados del negocio.

Antes de tomar una decisión sobre la hoja de ruta del marketing always-on, las organizaciones intentarán responder las siguientes preguntas (además de reunir una gran cantidad de datos y consenso):

- ¿Qué canal o función empresarial le genera al cliente más molestias en este momento?
- ¿Cuál de ellos generaría mayores ganancias en los ingresos? ¿Y en la eficiencia de costos?
- ¿Cuál generaría el mayor gasto? ¿Cómo optimizamos los flujos de efectivo?
- ¿Qué canal tiene los mayores costos de cambio? ¿Disminuirán con el tiempo?
- ¿Qué partes interesadas serían las más propensas a adoptar este cambio? ¿Dónde podría haber resistencia?
- ¿Qué canales proporcionan datos o información que pueden aprovecharse a posteriori?
- ¿Cómo apoyará nuestra estructura organizacional esta iniciativa?
- ¿Quién será el defensor de esta iniciativa, ahora y después de la implementación inicial?
- ¿Cómo podemos generar victorias rápidas para validar el proyecto y generar impulso?
- ¿Qué orden de operaciones ha demostrado ser exitoso? ¿Existen mejores prácticas establecidas?

Casos de uso del mundo real

Existen cientos de posibles variaciones en la hoja de ruta de la implementación de NBA, ya que una organización convierte victorias rápidas y, luego, las expande a través de canales. Estas variaciones dependerán en gran medida de la naturaleza de los productos, la industria, los niveles de experiencia con IA/análítica, las capacidades tecnológicas, la estrategia de comercialización y la orientación al cliente de la organización.

A continuación, se presenta una visión para la entrega escalable que otras organizaciones han adoptado, modelado y modificado repetidamente. Cada enfoque ofrece valor por los siguientes motivos:

- Brinda beneficios tangibles y de manera rápida que respaldan la inversión desde el principio.
- Demuestra el potencial de NBA con un camino sólido hacia el valor.
- Trabaja para mitigar las molestias inherentes al crecimiento que podrían generar un estrés innecesario para el negocio principal.

		1	2	3	4	5
		CRECER	PRESTAR SERVICIO	CUIDAR	RETENER	ADQUIRIR
CANAL	1 BANCA EN LÍNEA	Ofertas contextuales	Acciones autoservicio	Estímulo de uso	Ofertas proactivas	Mejores acciones siguientes
	2 APLICACIÓN MÓVIL	Ofertas contextuales	Acciones autoservicio	Estímulo de uso	Ofertas proactivas	--
	3 SUCURSAL	Paquetes dinámicos	Incentivos de servicio	Recordatorios de beneficios	Ofertas reactivas	Paquetes de adquisición
	4 CENTRO DE LLAMADAS	Paquetes dinámicos	Incentivos de servicio	Recordatorios de beneficios	Ofertas preventivas	Paquetes de adquisición
	5 OFERTAS EN DISPOSITIVOS MÓVILES	Ofertas con geocerca	Disparadores de servicio	Alertas contextuales	Ofertas preventivas	--
	6 CORREO ELECTRÓNICO/SMS	Ofertas por tiempo limitado	Disparadores de servicio	Mensajes disparados	Ofertas preventivas	Ofertas contextuales
	7 CORREO DIRECTO	Ofertas contextuales	--	Anuncios publicitarios disparados	Ofertas preventivas	Ofertas contextuales
	8 PUBLICIDAD PAGADA	Ofertas contextuales	Incentivos de servicio	Visualizaciones disparadas	Ofertas preventivas	Ofertas contextuales
RESULTADOS DEL NEGOCIO						

Alto impacto

Impacto moderado

Impacto incremental

Principales conclusiones y beneficios de un enfoque personalizado

En general, el enfoque de NBA tiene enormes beneficios sobre el modelo de campañas/segmentación, y beneficios significativos incluso sobre el enfoque de NBA centrado en ventas (o mejor acción siguiente), porque permite a la organización priorizar las acciones diseñadas para mejorar la satisfacción y la experiencia del cliente, en lugar de centrarse únicamente en objetivos de marketing o ventas.

Por lo general, una inversión integral en NBA produce beneficios, como los siguientes:

- Aumento de las tasas de respuesta de **3 a 6 veces**.
- Reducción de tasas de churn de **10 a 50 %**.
- Reducción de descuentos de retención de **20 a 35 %**.
- Identificación de oportunidades incrementales de ventas por agentes de **2 a 3 veces**.
- Aumento del Net Promoter Score de **10 a 40 puntos**.
- Maximización del retorno de inversión de **3 a 5 veces**.
- Minimización del período de recuperación de **4 a 6 meses**.

Pero, nuevamente, para que estos beneficios sean reales, deben ocurrir las siguientes innovaciones dentro de la organización, tanto a nivel técnico como cultural:

- La organización debe avanzar de la segmentación uno-a-muchos a un enfoque personalizado de engagement del cliente.
- La organización debe migrar de un enfoque de segmentación basado en canales o productos a una autoridad de decisión centralizada única.
- La organización debe reducir la dependencia de campañas programadas de marketing y avanzar hacia un modelo always-on poscampaña que interaccione con los clientes durante sus "momentos de necesidad".

Estas tres innovaciones son eminentemente posibles hoy en día, y los primeros adoptantes han experimentado enormes ganancias y han demostrado un aumento de KPI en todos los aspectos, mientras que sus pares que se han quedado con el enfoque tradicional han perdido terreno en los mismos mercados. Dada la evolución del marketing tradicional hacia mejores experiencias del cliente, está claro que tenemos que cambiar nuestra forma de pensar sobre los clientes y estar dispuestos a adaptarnos: invertir en un enfoque que desarrolle relaciones, en lugar de erosionarlas.



Pega proporciona una plataforma poderosa que permite a las organizaciones líderes del mundo aprovechar al máximo resultados transformadores para el negocio mediante la optimización en tiempo real. Los clientes utilizan nuestra toma de decisiones basada en IA empresarial y automatización de flujos de trabajo para resolver sus retos empresariales más urgentes, desde personalizar el engagement hasta automatizar el servicio y agilizar las operaciones. Desde 1983, hemos desarrollado nuestra arquitectura escalable y flexible para ayudar a las empresas a satisfacer las demandas actuales de los clientes, a la vez que continúan transformándose para el mañana.