

Por qué es importante la toma de decisiones en tiempo real

UN INFORME
TÉCNICO DE PEGA



Introducción

La experiencia del cliente (CX) ha entrado en un callejón sin salida en muchas industrias. Las empresas utilizan tecnologías y enfoques desactualizados para resolver problemas de engagement complejos, y no están teniendo éxito. Esto genera muchas frustraciones:

- **Los consumidores** se sienten frustrados debido a que sus interacciones con las empresas son generalmente incómodas, tediosas e irrelevantes. Tendrán una sola experiencia excelente, seguida de 10 momentos para el olvido. Sienten que son parte de una estrategia de ventas constantemente.
- **Los líderes empresariales** se sienten frustrados porque han invertido en soluciones que deberían haber “enderezado el barco” y diferenciarles de la competencia, pero solo generaron mejoras esporádicas sin un retorno de la inversión significativo.
- **Los inversores** se sienten frustrados porque las empresas hablan mucho sobre la experiencia del cliente, pero las quejas siguen haciéndose virales. La cuota de mercado se está evaporando, y los dividendos son cada vez menores.

El problema subyacente: Necesidades de las empresas frente a problemas de los clientes

El desafío real no tiene que ver con que las expectativas de los clientes son demasiado altas o que las empresas se rehúsan a invertir en la experiencia del cliente. Nada de esto es cierto. Los clientes simplemente quieren más de las “mejores” experiencias, como cuando las empresas anticipan sus necesidades, facilitan el acceso a la información y parecen valorar realmente su negocio. De la misma manera, las empresas han invertido cifras incalculables en una experiencia del cliente que cumpla o supere las expectativas de los clientes. No obstante, el retorno ha sido muy pequeño, en comparación con las promesas hechas por proveedores, agencias y socios. Sin embargo, las empresas continúan invirtiendo porque siguen perdiendo terreno.

El problema real es que esas soluciones se desarrollaron para brindar apoyo a las necesidades empresariales, no para resolver problemas de los clientes.

Las suites de automatización de marketing, los escritorios de servicio, las herramientas de creación de modelos y las plataformas de inteligencia empresarial son parte de un ecosistema completo de soluciones diseñado para que las empresas lleven las ofertas y los mensajes al mercado más fácilmente. Estas soluciones recopilan los datos de sistemas dispares en lotes, consolidan los historiales, analizan los comportamientos, incorporan información de terceros, crean reglas, desarrollan segmentos, optimizan el targeting y generan campañas. Les permiten a las empresas atraer a los clientes a una velocidad exponencialmente más rápida y a una fracción pequeña del costo anterior. Sin embargo, dejan de lado un asunto esencial:

Las personas actúan bajo impulsos y cambian de idea rápidamente. Cuando consumen información nueva, generalmente se los envía a una nueva ruta segundos después.

Las personas son fluidas, dinámicas y adaptables. Por ello, un ecosistema desarrollado en torno a datos en lotes, bases de datos relacionales, decisiones basadas en segmentos y engagement al cliente basado en campañas no puede satisfacer las necesidades actuales de la experiencia del cliente. Estas tecnologías se crearon para elegir un mensaje y luego enviarlo a grandes audiencias o segmentos a gran escala, y no para analizar las necesidades específicas de un cliente individual en un momento específico y abordarlas de forma rápida antes de que cambien.

La ventaja competitiva de la toma de decisiones en tiempo real

A medida que sus clientes consumen información, su contexto (situación, entorno, emociones, motivaciones y comportamientos) cambia continuamente. Las ventanas de oportunidad se abren y se cierran en pocos segundos. Sin embargo, esos mismos individuos están expuestos a una enorme cantidad de mensajes de la competencia cada día, y todos los mensajes se ven y suenan muy similar al de su empresa. No se destacará si no puede leer las señales y optimizar su mensaje dentro de esa ventana estrecha. No perderá la oportunidad solo por el hecho de que sus competidores sean mejores. Simplemente no pudo moverse lo suficientemente rápido, y la competencia estaba allí, en el lugar y el momento adecuados. Como resultado, la toma de decisiones en tiempo real está vinculada directamente con tener la ventaja competitiva.

Las marcas que puedan replantear decisiones 5, 10, 20 o incluso 50 veces dentro de una misma experiencia serán las que asuman el liderazgo. Cada vez que activen datos nuevos y aprovechen los modelos predictivos para volver a evaluar la predisposición de un cliente a realizar una acción, se vuelven mucho más relevantes que las marcas que no pueden hacerlo, lo que permite obtener una **enorme ventaja competitiva** durante el proceso. Este informe técnico explicará cómo se toman las decisiones rápidas y en tiempo real, qué datos y análisis se utilizan para potenciarlas, y qué tan rápido debe moverse realmente una organización para generar un impacto significativo en la experiencia del cliente.

Las cuatro capacidades fundamentales de la toma de decisiones en tiempo real

Lograr interacciones relevantes y contextuales es más que solo tomar decisiones en tiempo real. En total, existen cuatro factores que componen un marco de toma de decisiones en tiempo real optimizado: detección, datos, decisión y entrega. Comprenderlos le ayudará a evaluar su preparación para el tiempo real.



Detección

Identificación de una oportunidad de cliente

La detección de una oportunidad es el principal componente de un programa de engagement en tiempo real y el primer aspecto que se debe evaluar. En pocas palabras, ninguna de las habilidades o procesos posteriores tendrán relevancia a menos que usted pueda reconocer la oportunidad de vender, dar servicio o retener.

Uso de la detección preventiva

El aspecto más importante de la detección es que no puede programarse. En el mercado actual, debe detectarse mediante el análisis de los datos contextuales. Las ventanas de oportunidad digitales se abren y cierran en segundos. Esto es un marcado contraste en comparación con los años anteriores, cuando la práctica habitual era programar procesos en lote que se ejecutaban cada noche o semanalmente.

Su capacidad de detectar estos momentos de oportunidad a medida que ocurren, o incluso antes, requerirá de una detección de eventos que utilice datos de movimiento rápido y lento para predecir lo que probablemente ocurra. Muchos casos de uso requerirán una detección prácticamente instantánea, como la minería de flujos de datos de alta velocidad para eventos poco comunes, especialmente aquellos con una ventana de oportunidad pequeña. En algunas ocasiones, los desencadenadores de eventos sencillos (es decir, “si ocurre esto, hacer aquello”) podrían ser suficientes para realizar el trabajo. Sin embargo, los casos de uso emergentes

El aspecto más importante de la detección es que no puede programarse. En el mercado actual, debe detectarse mediante el análisis de los datos contextuales.

más potentes están desarrollados en entornos robustos que contienen eventos complejos e interconectados, que requieren capacidades más sofisticadas.

¿Cuáles son los diferentes tipos de eventos?

La detección de eventos complejos busca patrones en las fuentes de datos y tiene como objetivo identificar potenciales momentos de oportunidad.

- **Eventos simples:** Enfoque en una sola fuente de datos (por ejemplo, el clic en un enlace)
- **Ausencias de eventos:** Evento que se esperaba, pero que no ocurrió (por ejemplo, un depósito bancario habitual, inicio de sesión móvil o en línea, visita a sucursal, etc.)
- **Eventos complejos:** Combinación de varios eventos sencillos y ausencias de eventos que representan en conjunto un momento potencialmente importante

Cómo detectar su ventana de oportunidad

La detección es un componente fundamental de la toma de decisiones en tiempo real. Si su capacidad de detección no es lo suficientemente rápida, perderá (seguramente por completo) su ventana de oportunidad. Esto provoca que todo lo demás (recopilación de datos, toma de decisiones y entrega) se vuelva irrelevante, puesto que ya perdió su oportunidad.

Escenario 1: La detección es demasiado lenta, lo que no deja tiempo para reaccionar.



Escenario 2: La detección es rápida, lo que deja tiempo suficiente para reaccionar.



Ilustración: Latencia de detección y ventana de oportunidad

El diseño de experiencias digitales generalmente requiere tiempos de respuestas de 100 a 200 milisegundos (ms).

¿Qué velocidad es suficiente?

Los requisitos de su empresa en cuanto a velocidad de detección y ejecución de extremo a extremo pueden medirse en microsegundos (una millonésima de segundo) en algunos casos de uso, como el comercio en línea y la compra de publicidad en tiempo real. Las experiencias digitales, como los clics en la web y las interacciones con aplicaciones móviles, requieren tiempos de respuesta de menos de medio segundo. Además, el diseño de experiencias digitales generalmente requiere tiempos de respuestas de 100 a 200 milisegundos (ms). Los plazos superiores a un segundo pueden generar resultados progresivamente inferiores a los óptimos o incluso perjudiciales.

La industria de las telecomunicaciones está relativamente avanzada en su enfoque de las decisiones en tiempo real. Por ejemplo, una carga de crédito de un consumidor en un teléfono prepago puede convertirse en una oportunidad de presentar una oferta contextual relacionada con ese objetivo. Este es un desencadenador simple, pero requiere que se actúe de inmediato.

De forma similar, en la industria de servicios financieros, un banco podría querer detectar si un cliente dejó su dinero o tarjeta en un cajero automático durante una interacción, con el objetivo de alertarlo sobre este asunto lo más rápido posible. Si pensamos en un ejemplo más complejo, una empresa de gestión de patrimonios podría combinar datos de actividad

de cuenta, utilización de productos, navegación web y uso de aplicación móvil para deducir la intención probable de un individuo en un momento específico. A continuación, la empresa utilizará estos datos para presentarles recomendaciones, mensajes y ofertas más relevantes para el contexto.

Datos

Acceso y recopilación de información en tiempo real

Una solución en verdadero tiempo real requiere la recopilación de datos en tiempo real, que se utilizan para comprender el contexto único de un cliente. Las empresas interactúan con individuos en múltiples canales y obtienen datos de múltiples fuentes. El contexto relevante de una persona (lo que realmente cuenta ahora) generalmente es mucho más grande de lo que podemos averiguar en una sola interacción; además, cambia constantemente. La mayoría de los sistemas y enfoques fallan al analizar el panorama completo de cada persona.

Por ejemplo, es posible detectar que un cliente está cruzando una geocerca, lo que podría ser potencialmente importante (como cuando una persona ingresa a su punto de venta o a una sucursal de la competencia). Sin embargo, ese evento es solo una pequeña parte de un panorama más amplio para dicho cliente. Si bien ese desencadenador es importante, necesita más datos para decidir si se debe ejecutar alguna acción, y si es así, cuál acción.

Por ejemplo, si el cliente tiene problemas para usar su producto, es posible que se dirija al punto de venta para obtener ayuda y no a realizar una nueva compra. No podrá saber eso a menos que esté minando los datos adecuados (como los motivos de las llamadas, las probabilidades de servicio y el historial de navegación). Sin el panorama completo, es posible que intente venderles algo en el peor momento posible. Ese tipo de interacción puede afectar negativamente su relación a largo plazo con ese individuo, especialmente si esto ocurre de forma recurrente.

En muchos casos, no hay datos significativos o no se los considera en el proceso de toma de decisiones.

La capacidad de integrar esos datos adicionales es esencial para tomar una decisión en tiempo real inteligente. Lamentablemente, los datos no pueden permanecer quietos en una base de datos relacional diseñada para el procesamiento en lotes; generalmente, también debe alojar datos “federados” para que se los pueda analizar y aplicar en tiempo real.

Las cinco facetas del contexto

Con el fin de lograr una interacción realmente relevante y convincente, es necesario recopilar las fuentes de datos que puedan mostrar cada aspecto del contexto del cliente en el momento específico en que ocurre la interacción.

Existen cinco categorías de contexto principales:

Contexto	Descripción	Ejemplos de fuentes
Entornos	Ubicación del cliente; dónde se encuentra el cliente física o digitalmente	Ubicaciones móviles, dominios, Id. de contenedor
Comportamientos	Acciones del cliente; cómo interactuó o respondió el individuo	Transacciones, historial de interacciones, navegación web
Emociones	Sentimiento del cliente; cómo se siente actualmente el individuo	Puntuaciones de churn, probabilidad de impago, disposiciones de llamadas
Motivaciones	Intención del cliente; qué quiere lograr el individuo	Predisposición a llamar, motivos de la llamada, envíos de formularios
Situaciones	Estado del cliente; progreso de un individuo hacia la consecución de ese objetivo	Etapas en los recorridos, estados de casos, puntuaciones de riesgo crediticio

Muchas de las llamadas soluciones en tiempo real omiten erróneamente esta recopilación de contexto y saltan directamente de un desencadenador de evento a una acción predeterminada.

Considere un ejemplo sencillo: Su decodificador deja de funcionar, por lo que visita el sitio web del proveedor de TV para encontrar una solución rápida. Sin embargo, esta razón tan específica de visitar el sitio web activa un mensaje emergente o una oferta de marketing que se interpone entre usted y el resultado que realmente desea (arreglar su decodificador), lo que genera aún más frustraciones. Esta desconexión es común y ocurre porque la marca carece de una comprensión contextual de ese cliente específico, a pesar de que los indicios eran fácilmente accesibles para ese contexto con los datos presentes en el decodificador.

El contexto proporciona una perspectiva adicional con la que se puede tomar una decisión. Los ejemplos de datos contextuales de alto valor incluyen datos de CRM, navegación web, clic en aplicaciones móviles, transacciones, publicaciones en redes sociales, datos de dispositivos e IoT, sentimiento a través de texto (chat, redes sociales, correo electrónico y conversión de voz a texto) y datos de terceros, como clima o proximidad.

En el ejemplo anterior del decodificador, el contexto del dispositivo que no funciona sirve como un indicio importante sobre el contexto situacional y motivacional de la ubicación del individuo en su recorrido, lo que determina lo que podría ser correcto hacer (y no hacer) a continuación.

Existen dos elementos que se deben considerar al evaluar los datos contextuales:

- **Estancamiento:** ¿Con qué rapidez se estancan los datos y pierden valor? Las personas son complejas y cambian constantemente, al igual que sus datos. La latencia de datos puede tener

un amplio impacto en la relevancia, especialmente en los casos en los que están involucrados los procesos en lote. El uso de datos estancados le llevará a abordar problemas contextuales que ya no existen, como dirigirse a una persona en el local y presentarle una oferta push móvil después de que haya abandonado la ubicación de punto de venta.

- **Alcance:** ¿Los datos contextuales que está recopilando cubren cada faceta del contexto? En muchos casos, no hay datos significativos o no se los considera en el proceso de toma de decisiones. Muchas veces, esos análisis podrían haber proporcionado una visión más completa del contexto del cliente en ese momento y cambiar por completo la decisión. Por ejemplo, cuando una marca ignora el contexto motivacional, como en el caso de un decodificador que no funciona, y realiza por error una oferta de venta en lugar de intentar resolver el problema activo.

La velocidad de la recopilación de datos es esencial

No bien se detecta la necesidad u oportunidad de un cliente (más información en la próxima sección), la velocidad de la recopilación de datos se vuelve repentinamente muy importante. El tiempo empieza a correr inmediatamente, y necesita recopilar esa información con la menor latencia posible para tomar una decisión inteligente y bien informada.

Escenario 1: La detección ocurre de forma rápida, pero los datos se recopilan demasiado lentamente, lo que no deja tiempo para reaccionar dentro de la ventana.



Escenario 2: La recopilación de datos ocurre de forma rápida, proporciona una perspectiva suficiente para tomar decisiones inteligentes y deja tiempo para los procesos posteriores.



Ilustración: Latencia de recopilación de datos y ventana de oportunidad

La latencia no es una gran preocupación para determinados tipos de datos, como direcciones de correo, números de teléfono, fechas de nacimiento o incluso carteras de productos. Simplemente no cambian con tanta frecuencia. Sin embargo, los datos de aplicaciones móviles/ubicación y otras huellas digitales se mueven extremadamente rápido. ¿Su cliente estaba haciendo clic en esa nueva tarjeta de crédito dorada hace unos momentos? ¿O estaba desplazándose con el mouse

por las condiciones para cerrar su cuenta? ¿Sigue en la misma página web o aún está en el punto de venta? Información como esta es clave para identificar su contexto.

El contexto no solo es importante para la hiperpersonalización dentro del canal en sí, sino para las interacciones entre los diferentes canales. Sin una comprensión de su contexto global, las marcas podrían quedar atrapadas dentro de un “punto ciego” de comportamiento. Es posible que un cliente no solo esté presente en varios canales, sino que los esté consumiendo de forma simultánea, como cuando consulta los términos y condiciones en su sitio web mientras está al teléfono con un agente de atención al cliente, o cuando está viendo los detalles de un producto en la aplicación móvil mientras está comprando en la tienda. Las actividades de un canal deben informar sobre la mejor acción siguiente a cualquier otro canal para poder optimizar esa interacción y momento específicos. Esto demuestra por qué importan las capacidades en tiempo real de verdad.

Su capacidad de toma de decisiones depende totalmente de los datos que utilice para alimentarla. En muchos casos, si su empresa no puede implementar los datos contextuales que precedieron a una interacción, no podrá tomar la decisión correcta para ese cliente. Cuando esto ocurre, las tasas de engagement, satisfacción y conversión lo notarán. En la cultura actual de poder cancelar, todos los mensajes irrelevantes que reciba un cliente lo acercarán a su completo desencanto.

Decisión

Cómo las reglas pueden dificultar el modelado adaptable en tiempo real

La detección en tiempo real y la recopilación de datos en tiempo real ofrecen bases sólidas sobre las que tomar una decisión inteligente. Sin embargo, no todas las decisiones en tiempo real se crean de la misma manera. La simple lógica determinista “si ocurre esto, hacer aquello” solo provoca frustraciones en los clientes y obstaculizan más de lo que ayudan. Esos tipos de reglas no tienen en cuenta las necesidades, emociones o motivaciones particulares del cliente en ese momento específico. Estos factores contextuales son la próxima etapa de la evolución de la experiencia del cliente para las empresas, en la que se debe considerar un mayor nivel de sofisticación en las decisiones.

Niveles de toma de decisiones en tiempo real

Existen cuatro niveles básicos de madurez en la toma de decisiones en tiempo real:



Ilustración: Madurez de la toma de decisiones para la mejor acción siguiente

Nivel 1: Reglas deterministas

Generalmente, se utilizan reglas de negocio deterministas para configurar la lógica de decisiones. Estas reglas deben ser relativamente simples y directas. De lo contrario, se vuelven inmanejables y no podrán determinar el contexto y los resultados probabilísticos debido a todos los diferentes factores y combinaciones que sea necesario considerar. Los ejemplos de las reglas deterministas incluyen las declaraciones de tipo “si ocurre esto, hacer aquello”, las tarjetas de puntuación lineales y los árboles de decisiones.

Nivel 2: Análisis con evaluación previa (offline) y reglas deterministas

Este nivel agrega modelos de análisis (predisposición) para predecir el comportamiento de los clientes. Aquí, las conclusiones analíticas se han predeterminado y evaluado previamente, incluso antes de que la interacción o la oportunidad ocurriera. En estos casos, los modelos se procesan en lotes programados (p. ej., cada noche/semanalmente/mensualmente) en función de los datos disponibles en ese momento. Las evaluaciones resultantes se cargan en el entorno de toma de decisiones para su uso cuando ocurra una interacción. Cuando llegue el momento, los datos con evaluación previa se utilizan en el arbitraje de la decisión en tiempo real.

Podría decirse que esta capacidad es mejor que no tener ninguna predicción. Sin embargo, existen algunas desventajas significativas que generalmente llevan a la decisión incorrecta. Imagine a un cliente que rechaza una oferta de una tarjeta de crédito dorada. Este cambio de contexto debería influir de inmediato en la probabilidad de aceptar otras tarjetas de crédito, productos de préstamos o incluso el riesgo de abandono. Sin embargo, el contexto nuevo no se tomará en cuenta con el uso de las predicciones de evaluación previa. Las evaluaciones no cambiarán sino hasta la siguiente actualización programada, lo que genera predicciones imprecisas y recomendaciones potencialmente irrelevantes (o incluso perjudiciales).

Considere el ejemplo anterior de la interacción entre varios canales, en la que un cliente acaba de comenzar su interacción en el sitio web o en el sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) con un agente en vivo. ¿Podrán los modelos analíticos considerar esas nuevas huellas digitales valiosas en sus cálculos y volver a evaluar todas sus conclusiones en tiempo real? Las predicciones con evaluación previa hacen que su toma de decisiones no tenga en cuenta este contexto crítico. Los modelos offline también son increíblemente ineficientes y desperdician abundantes recursos informáticos en el cálculo de probabilidades que posiblemente nunca se usen y se estancuen rápidamente.

Nivel 3: Modelos de análisis en tiempo real (en vivo) y reglas deterministas

Una arquitectura superior utilizará predicciones bajo demanda o en tiempo real con el contexto más reciente. En este nivel, toda la decisión, de principio a fin, se realiza en tiempo real para respaldar un enfoque de mejor acción siguiente hacia el engagement. Los propios modelos analíticos (y no solo las evaluaciones cargadas) se ejecutan en “verdadero” tiempo real con el arsenal completo de datos en tiempo real. En este caso, la totalidad de la decisión de la mejor acción siguiente se realiza utilizando el contexto completo del cliente. A continuación, se selecciona la decisión óptima para ese momento.

En el ejemplo del decodificador, los datos del internet de las cosas (IoT) del dispositivo, junto con el comportamiento de clics en la web en tiempo real, podrían incluirse en la decisión en tiempo real, incluidas las predicciones que respaldan dicha conclusión.

Nivel 4: Modelos adaptables en tiempo real y reglas deterministas

Los ejemplos más sofisticados combinan reglas deterministas con modelos en tiempo real y adaptables (autoaprendizaje) para su uso en la toma de decisiones en tiempo real. En este caso, los propios modelos cambian constantemente en función del comportamiento del cliente. En este proceso de aprendizaje automático (machine learning), los modelos aprenden de cada predicción (correcta o incorrecta) que realicen. Cuando se combina con las reglas deterministas, se obtiene mayor eficiencia, predicciones más precisas, mejores decisiones y una mejora considerable de los resultados empresariales y de la experiencia del cliente (lo que es sin dudas el principal objetivo).

Velocidad de decisión

Dejando de lado la precisión, la velocidad con la que se toma la decisión también es crucial, tal como muestra la siguiente ilustración. Por ejemplo, una empresa detecta que un potencial cliente está “en el mercado” en búsqueda de una hipoteca y recopila todos los datos que necesita para esa decisión. Sin embargo, si la empresa no puede hacer la oferta lo suficientemente rápido, la ventana podría cerrarse, y el cliente podría optar por un competidor directo.

Escenario 1: Se detecta un evento, y los datos se recopilan de forma rápida, pero la toma de decisiones real ocurre demasiado despacio para reaccionar dentro de la ventana.



Escenario 2: Se detecta un evento, los datos se recopilan de forma rápida, y la decisión se realiza de manera oportuna, lo que deja tiempo para las actividades posteriores.



Ilustración: Latencia del proceso de toma de decisiones y ventana de oportunidad

En esta fase, también se sopesan las necesidades y los objetivos de la empresa como parte de la decisión de la mejor acción siguiente, y se incluyen aspectos como retención, valor del tiempo de vida del cliente, prioridades del servicio, márgenes, inventario, predisposición a abandonar y mucho más.

Cómo tomar decisiones de forma escalable

Teniendo en cuenta lo anterior, también se debe considerar la escala y el volumen de la toma de decisiones. Para una determinada interacción, puede haber cientos (o incluso miles) de acciones posibles que deben evaluarse en tiempo real en términos de relevancia utilizando el contexto completo de ese cliente. Los volúmenes de decisión comunes son de 500 a 1000 decisiones por segundo para empresas grandes (aproximadamente 86 millones de decisiones cada día). Muchas empresas necesitarán una escala mucho mayor a esta. Algunas empresas de servicios financieros tienen picos de más de 200 millones de decisiones por día.

En lo que respecta a la toma de decisiones, la otra consideración clave es la escalabilidad del modelado. Las técnicas como el modelado adaptable (aprendizaje automático) les permiten a las empresas crear y mantener más modelos predictivos de los que habrían podido obtener con la ciencia de datos.

Entrega

Cómo responder dentro de la ventana de oportunidad

La entrega hace referencia a la acción que realiza la marca para responder a la oportunidad en el canal, comprometiéndose de forma directa con el cliente a través de la acción recomendada.

Cómo evaluar el punto de inflexión

Es importante comprender que los primeros elementos clave (detección, datos y decisión) deben ocurrir tan en tiempo real como sea posible. Esto le permite a la empresa saber si se debe realizar alguna acción, y si podrá hacerlo dentro de esta ventana de oportunidad. Esto actúa como un “punto de inflexión” de suma importancia, puesto que la decisión puede tener en cuenta una potencial latencia/irrelevancia en el paso de entrega. Por ejemplo, en el caso de una empresa que determina que no podrá reaccionar dentro de la ventana con la acción deseada, o si existe un riesgo de una interacción irrelevante o negativa, la mejor decisión puede ser no hacer nada y evitar la entrega potencialmente tardía de una acción.

A medida que aumenta el tiempo requerido para tomar y entregar una decisión, la calidad del engagement al cliente y sus posibilidades de convertir una oportunidad generalmente se reducen.

Por ejemplo, una empresa de servicios financieros de Norteamérica está detectando eventos, recopilando datos y tomando decisiones en tiempo real de forma escalable, pero también ha considerado la opción de no hacer una entrega en el punto de contacto de un cliente. Cuando esto ocurre, la decisión que se toma es registrar el contexto del cliente para mejorar las futuras decisiones.

Entrega con velocidad

Cuando se considera apropiada una respuesta, la capacidad de su empresa para reaccionar en tiempo real es la recta final. La siguiente ilustración muestra el impacto de una entrega latente en los resultados, en el contexto de una decisión en tiempo real.



Ilustración: Latencia de entrega y ventana de oportunidad

La velocidad de entrega puede verse obstaculizada por la naturaleza de su empresa, su enfoque hacia el engagement y los canales que utilice. Es posible que deba cambiar cómo piensa acerca de los clientes y canales para maximizar su potencial de tiempo real. Por ejemplo, su motor de decisiones podría identificar un “lead” o cliente potencial, es decir, un cliente con una alta predisposición a actuar ahora mismo. Puede querer que su equipo realice una llamada a ese cliente, porque son muy buenos para convertir esos clientes potenciales en ventas. Así que se carga a ese cliente potencial en una cola de llamadas salientes para que un agente realice la llamada en la próxima oportunidad disponible: la mañana siguiente.

Usted recopiló los datos, detectó la oportunidad, tomó una decisión en tiempo real y la entregó al canal, todo esto en unos pocos cientos de milisegundos. Sin embargo, aún así es posible que esté preparándose para fracasar. Eligió un canal que era el mejor para sus necesidades, pero no para las del cliente. Una llamada saliente puede retrasarse significativamente antes de que ese canal realmente se comprometa con el cliente. No centrarse en el momento oportuno para el cliente puede provocar que se pierda por completo la oportunidad. Muchas acciones pueden beneficiarse de un contacto más rápido en tiempo real, a través de los mensajes SMS, las notificaciones en la aplicación o los correos electrónicos. Esto debe formar parte de su proceso de toma de decisiones.

Considere esta **regla de oro**: A medida que aumenta el tiempo requerido para tomar y entregar una decisión, la calidad del engagement al cliente y sus posibilidades de convertir una oportunidad generalmente se reducen. Aquí tenemos algunos ejemplos sencillos en el nivel de canal:

Velocidad de la decisión en tiempo real	Leyenda								
	Buena	Aceptable	Malá						
	Sitio web	Aplicación móvil	Asistente virtual	Centro de contacto	Ubicación de punto de venta	Mensaje instantáneo móvil	Correo electrónico y SMS	Publicidad de pago	Correo directo
< 200 milisegundos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
< 500 milisegundos	—	—	—	✓	✓	✓	✓	✓	✓
< 1 segundo	✗	✗	✗	—	—	✓	✓	✓	✓
< 10 segundos	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
< 1 minuto	✗	✗	✗	✗	✗	—	—	✓	✓
< 1 hora	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	—	✓
< 1 día	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	—
< 1 semana	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Calidad del engagement al cliente

Ilustración: Relación entre la velocidad de decisión y la calidad de engagement

- En los **canales digitales entrantes** (web, aplicaciones móviles, etc.), la necesidad de decisiones en tiempo real es extremadamente alta. Los clientes consumen constantemente contenido y crean huellas digitales que pueden potenciar modelos y mejorar la relevancia por orden de magnitud, pero se estancan prácticamente al instante. Estará obligado a volver a realizar una evaluación previa de las necesidades del cliente si no puede tomar decisiones en menos de 200 milisegundos, lo que hará que las posibilidades de conversión del cliente desciendan de forma significativa.
- En los **canales de agentes entrantes**, como el centro de llamadas o una ubicación de punto de venta, la necesidad de velocidad en tiempo real aún es sumamente alta, pero los acuerdos de nivel de servicio (SLA) de rendimiento disminuyen ligeramente. Las conversaciones en vivo tienen una cadencia más lenta, con pausas naturales incorporadas. En estos tipos de canales, generalmente se deben entregar decisiones entre 500 milisegundos y 1 segundo para que el agente pueda procesarlas y utilizarlas durante el curso natural de la conversación. Por encima de este tiempo, las pausas ya se vuelven incómodas, el agente deja de usar sus recomendaciones y prefiere confiar en su experiencia en el tema, lo que supondrá la omisión de muchos aspectos del contexto del cliente.
- En los **canales salientes digitales**, como el correo electrónico, los mensajes SMS o las notificaciones instantáneas, la velocidad es importante, pero ya no se calcula en

milisegundos. Generalmente, se mide en segundos o minutos. Por ejemplo, los datos de geolocalización alrededor de un aeropuerto, una estación de tren o una ubicación de punto de venta podrían identificar una extraordinaria ventana de oportunidad para interactuar con un cliente y descubrir una necesidad de relevancia. Sin embargo, no es necesario tomar esa decisión en menos de 200 milisegundos. Generalmente, esta ventana tiene una duración que abarca entre varios segundos y varios minutos. Sin embargo, si se supera este tiempo, el cliente seguirá su camino. Cuando se cierra la ventana, su interacción se volverá mucho menos efectiva, y es posible que suene intrusiva o extraña.

Explicación de “brecha vs. recompensa”

Al evaluar sus capacidades sobre tiempo real, es posible que exista una gran diferencia entre la “brecha” (el período en el que la empresa no participa del juego) y la “recompensa” (la oportunidad de ganar realmente ese juego). Su brecha o recompensa es acumulativa. Cada retraso en las cuatro categorías agrava e incide en los pasos posteriores adicionales. Si supera la ventana de oportunidad, perderá la propia oportunidad.

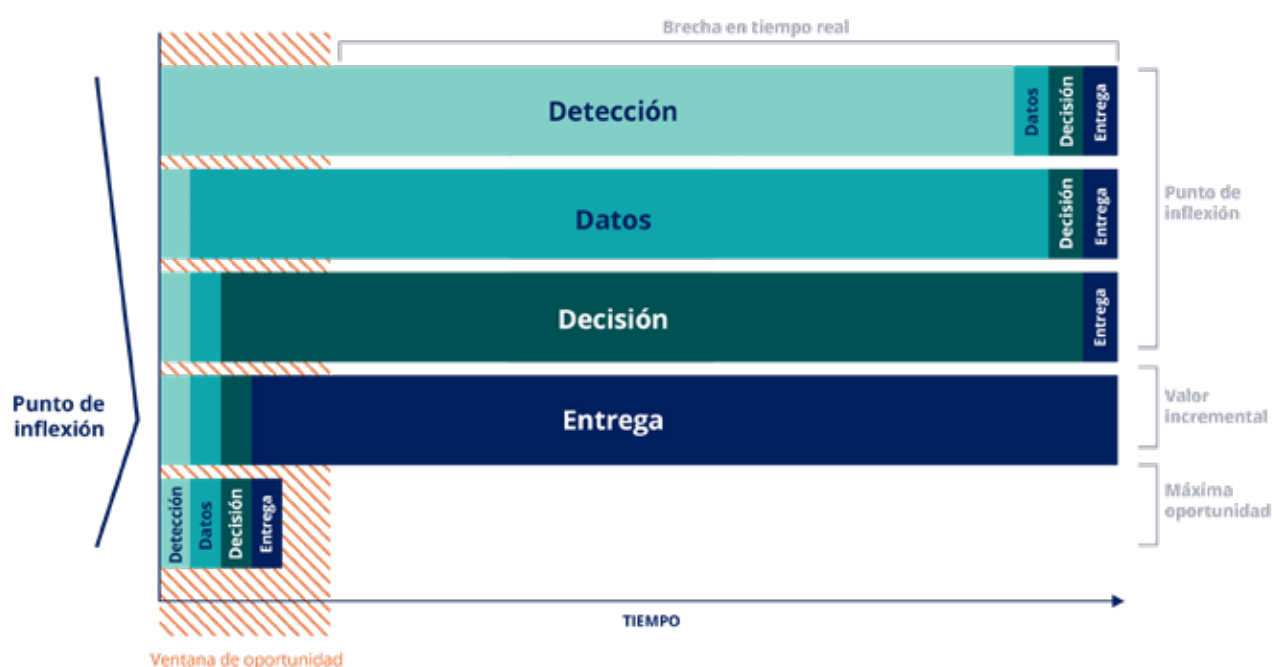


Ilustración: Explicación del impacto de los anchos de banda en tiempo real

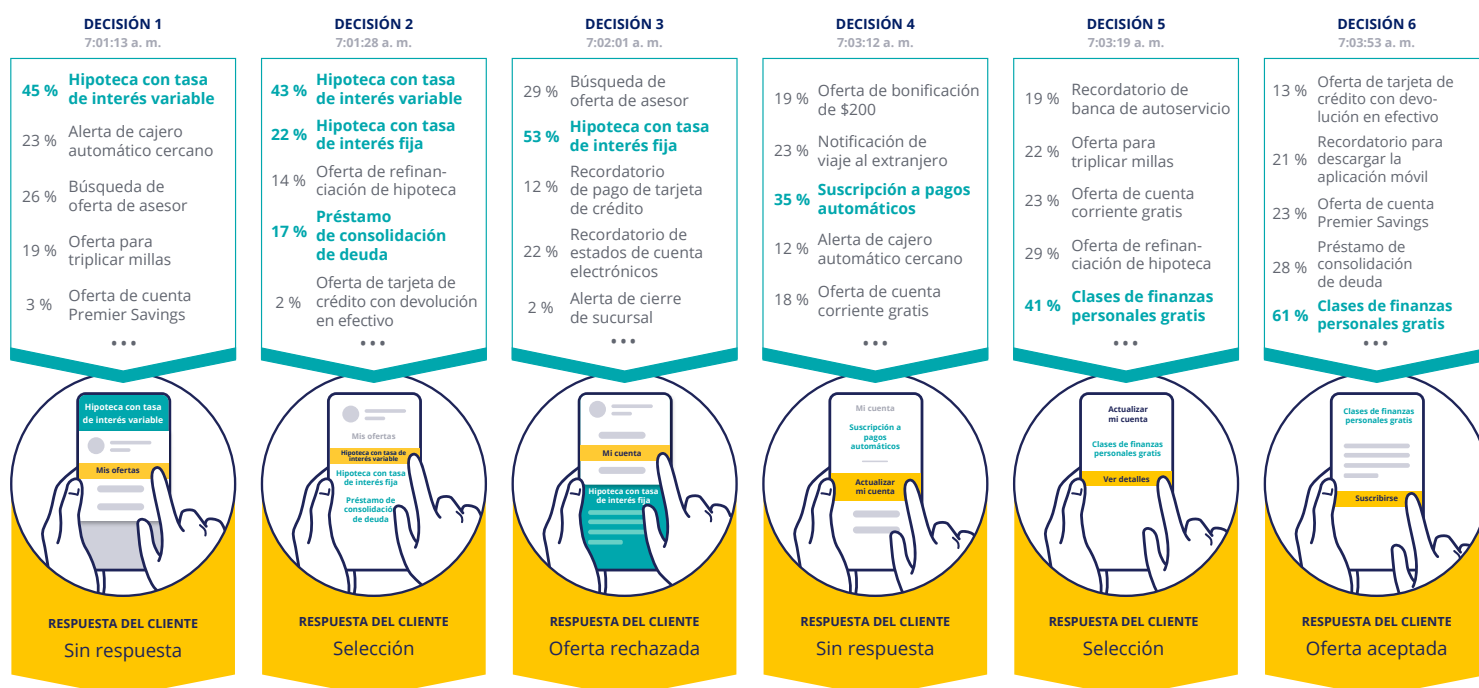
¿Qué velocidad es suficiente? Si no puede adaptarse al cliente y sus procesos de toma de decisiones, está fuera del juego. Está desperdiciando la oportunidad de utilizar ese momento para la creación de valor y poniendo en riesgo la experiencia del cliente.

Los agregadores y los nuevos intermediarios se interponen constantemente entre usted y su (potencial) cliente. No solo compite contra el reloj, también con cada uno de sus rivales. No solo se trata de quién responderá, sino de quién responderá primero con el mensaje más convincente. Dentro de esta ventana de oportunidad, la diferencia entre su capacidad de respuesta y el siguiente competidor más rápido es precisamente su oportunidad de una ventaja competitiva y el potencial de una “recompensa en tiempo real”.

La “brecha en tiempo real” es la diferencia entre optimizar una oportunidad y no tener ninguna. Las soluciones de mejor acción siguiente más sofisticadas replantean varias veces todo el proceso en tiempo real en una misma interacción en vivo con un cliente. Esto puede significar tomar de 10 a 50 decisiones diferentes en un plazo de unos pocos minutos, todo dentro de una sola experiencia del cliente. Cada vez, se vuelven a calcular los grados de predisposición para cada acción potencial, teniendo en cuenta los nuevos datos y contexto. Unos de los operadores de telecomunicaciones más grandes de los Estados Unidos aplica este enfoque en los escenarios de retención de clientes en tiempo real; si un cliente llama para darse de baja, se recomienda plantear una serie de preguntas y respuestas para conocer mejor el contexto mediante los datos. Las respuestas guían la oferta de retención y cada cálculo adicional que la respalde. En estos casos, los datos nuevos definen el próximo paso durante la interacción y procesan los datos nuevos durante todo el proceso.

Ejemplo de replanteamiento de decisiones

La siguiente ilustración muestra el camino que recorre un cliente a medida que avanza por una interacción típica para servicio móvil con una marca que aprovecha la toma de decisiones en tiempo real. Durante el transcurso de solo 2 minutos y 40 segundos, la marca replantea decisiones para ese perfil del cliente seis veces. En cada ocasión, se tiene en cuenta los datos de clic desde el móvil nuevos y otros comportamientos mostrados por el cliente durante la experiencia. El resultado final es que se le presentan al cliente seis mejores acciones siguientes sumamente diferentes, pero altamente relevantes, a medida que navega por la aplicación móvil y modifica su contexto.



Para comprender por completo la potencia y la complejidad de la toma de decisiones que ocurre en este ejemplo, es importante saber lo siguiente:

- Una marca que puede replantear decisiones de forma efectiva con sus clientes debe mantener una **biblioteca de acciones potenciales** para utilizarse como base, incluida una combinación de ofertas de venta, recomendaciones de retención, notificaciones de servicio proactivas y mensajes motivadores.
- A menudo, las empresas tienen **más de 1000 acciones** utilizables para un solo cliente, en cualquier punto de decisión. Cada una de estas acciones también tiene varios planteamientos creativos asociados que representan diferentes combinaciones de imágenes, texto, color, aplicación de canal, etc.
- Cada acción y tratamiento también están asociados con una serie de **modelos de predisposición**. Estos modelos se reevalúan con los datos nuevos cada vez que se toma una decisión. Las evaluaciones de estos modelos se utilizan para arbitrar las acciones y determinar qué es lo más apropiado para el cliente, en ese momento exacto, teniendo en cuenta su perfil de cliente completo y su contexto actual (de hace algunos segundos).
- Cada clic, movimiento del cursor, rechazo de oferta, etc. representa un **cambio en el contexto del cliente**. Cuando ocurren esos eventos (como cuando un cliente selecciona “No, gracias” o simplemente navega a una página nueva), esos datos se activan de inmediato para su uso en tiempo real y se asignan al modelo de datos mantenido en la aplicación. Además, ese perfil se reevalúa para calcular una nueva mejor acción siguiente.
- Por lo tanto, en el ejemplo anterior, a medida que se le presentan a un cliente las acciones y las selecciona, rechaza o ignora, a medida que su registro de clics se agrega y organiza, la marca está **cambiando constantemente su enfoque**.
- El motor de decisiones se adapta desde recomendar ofertas de venta en las primeras tres interacciones hasta utilizar recomendaciones de servicios, retención y acciones motivadoras, debido a que el comportamiento del individuo cambió los grados de predisposición, y mostró estas acciones “más suaves” para ser más **relevante con su contexto e intención**.
- Si bien estas marcas han intentado tradicionalmente alinearse con el contexto del cliente utilizando únicamente reglas de segmentación o de negocio, estos enfoques heredados de tipo “de uno a muchos” **no consiguen adaptarse al contexto en tiempo real** o lograr el nivel deseado de relevancia. Por lo tanto, la mayoría de las veces no tienen éxito.
- Sin un enfoque guiado por la predisposición que esté constantemente replanteando decisiones para el perfil del cliente en función de los datos nuevos, es imposible lograr el **aumento de 5 veces en la relevancia** que consigue una inversión en tiempo real.

Las soluciones de mejor acción siguiente más sofisticadas replantean varias veces todo el proceso en tiempo real en una misma interacción en vivo con un cliente.

Conclusión

No todo lo relacionado con el tiempo real se crea de la misma manera. Si selecciona una solución de mejor acción siguiente que no pueda dar soporte a los cuatro pasos en tiempo real “de verdad”, pondrá en riesgo su experiencia del cliente y el potencial de beneficios. Los analistas independientes de las industrias de telecomunicaciones, servicios financieros y seguros han descubierto que, en promedio, una implementación exitosa de una mejor acción siguiente en tiempo real incrementa en más de 225 millones de dólares las ventas y el valor de retención por cada 10 millones de clientes, por año.

Por cada mes que su empresa no esté utilizando la mejor solución de mejor acción siguiente que ofrezca prestaciones en tiempo real “de verdad”, el costo para su empresa será de aproximadamente 20 millones de dólares por cada 10 millones de clientes que tenga.

Comenzar de forma simple con su estrategia es importante, pero no cometa el error de comenzar de forma simple con su software. Su punto de partida de mejor acción siguiente en tiempo real debe poder gestionar toda esta complejidad. Elija de forma inteligente y estará muchísimos pasos por delante de la competencia. De lo contrario, se encontrará rápidamente fuera del juego.

Llegó el momento de pensar seriamente sobre su futuro en relación con el tiempo real.





Pega es la empresa líder en software en la nube especializado en el engagement al cliente y la excelencia operativa. Las marcas más reconocidas y exitosas del mundo confían en el software con tecnología de IA de Pega para optimizar cada interacción con el cliente en cualquier canal, mientras garantizan el cumplimiento de sus promesas de marca. Con la plataforma de desarrollo con low-code de Pega, las empresas pueden desarrollar y mejorar aplicaciones rápidamente a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y empleados, e impulsar una transformación digital a escala global. Durante más de 35 años, Pega ha obtenido a menores costos, una mejor satisfacción de los clientes y un aumento en su valor duradero.

Para obtener más información, visítenos en www.pegacorp.com/es