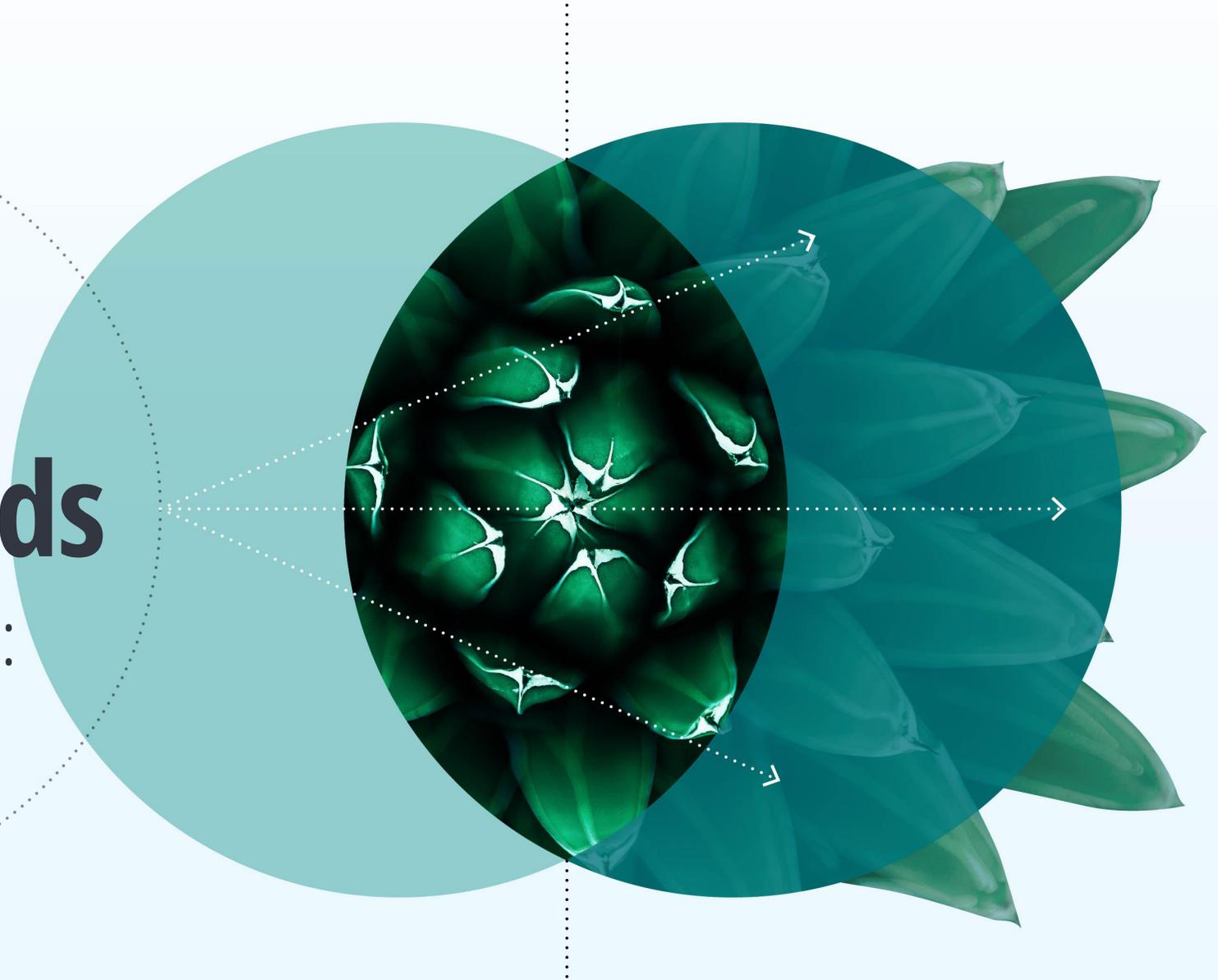


# 2022 Global Marketing Trends

Más allá del marketing:  
prosperar a través del  
enfoque en el cliente



# Acercas del CMO Program de Deloitte

El programa CMO de Deloitte apoya a los líderes de marketing mientras navegan por las complejidades de su rol, anticipan las próximas tendencias del mercado y responden a los desafíos con un marketing ágil. [Obtenga más información sobre las últimas tendencias y conocimientos de marketing](#)

La tecnología digital ha cambiado la cara de los negocios. En todo el mundo, Deloitte Digital ayuda a los clientes a ver lo que es posible, identificar lo que es valioso y cumplirlo mediante la combinación de capacidades creativas y digitales con la destreza de la agencia de publicidad y la experiencia técnica, una estrategia sólida comercial y las relaciones de la consultora más grande del mundo. Deloitte Digital empodera a las empresas con los conocimientos, las plataformas y los comportamientos necesarios para evolucionar de manera continua y rápida para rendir más allá de las expectativas. [Lea más sobre la agencia digital de clase mundial de Deloitte Digital y sus ofertas de servicios.](#)

# Tabla de contenidos



**4** **Introducción**  
Prosperar a través del enfoque en el cliente

**10** **Contruir un motor creativo inteligente**  
Cómo las estrategias de talento no convencional conectan marketing al consumidor

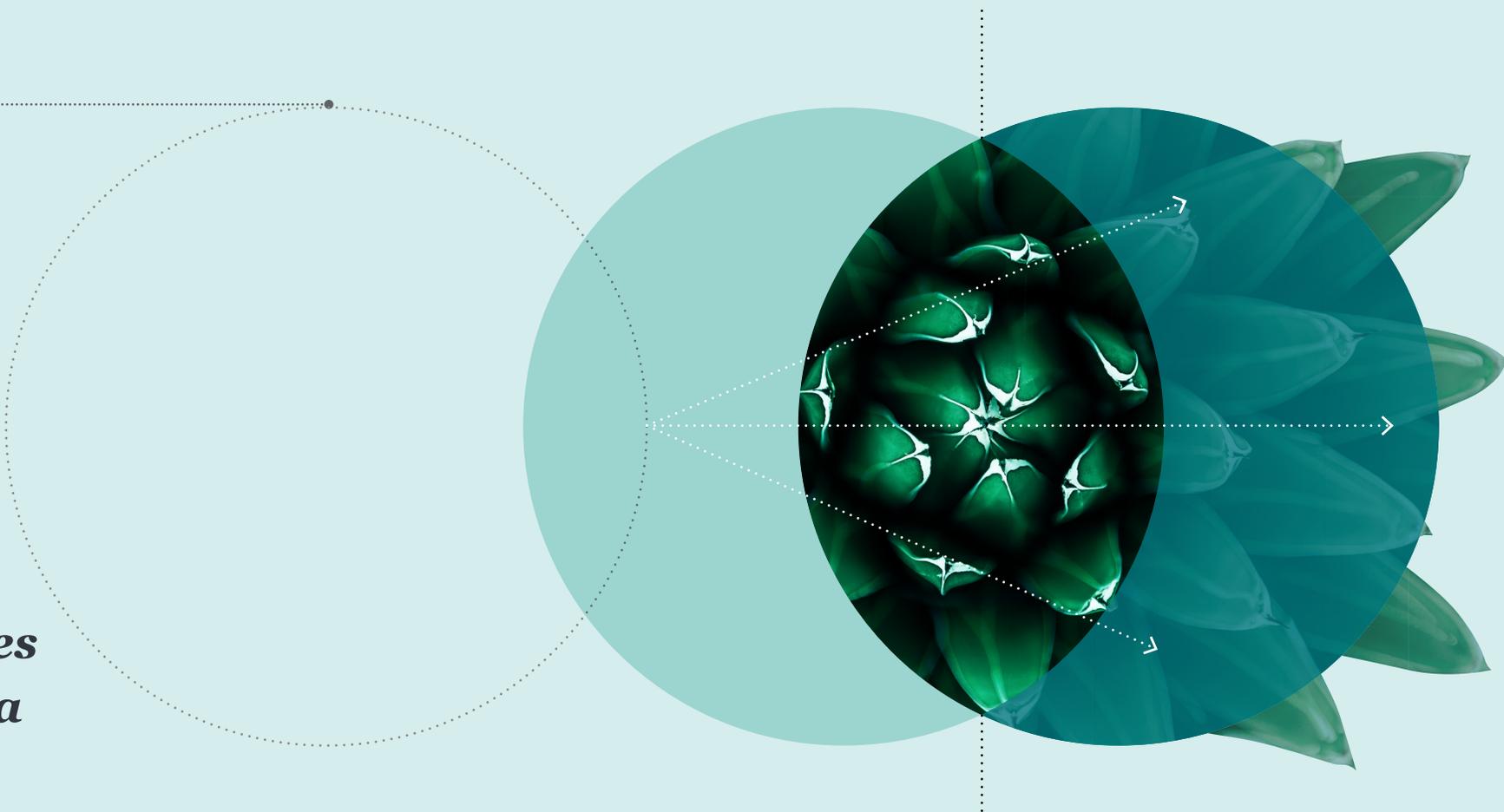
**18** **Reconocimientos y agradecimientos**

**19** **Contáctanos**

# Introducción

Más allá del marketing:

*Las macrotendencias, desde la integración de canales digitales y físicos, hasta el aumento de los llamados a la diversidad, están transformando la función del marketing. ¿Qué pueden aprender las marcas de sus contrapartes de mayor crecimiento para prosperar?*



Los últimos 18 meses redefinieron para siempre las estrategias de compromiso con el cliente y, con este cambio, ha llegado una complejidad sin precedentes. Basta considerar solo algunas de las tendencias macro que se desarrollan en el mercado para observar que, en un mundo posterior a la pandemia, donde las personas alternan continuamente entre canales digitales y físicos, los ‘viajes’ lineales de los clientes son casi una reliquia del pasado.

Los consumidores ahora esperan experiencias más personalizadas, pero, al mismo tiempo, son más cautelosos en la forma en que se capturan e implementan sus datos. Incluso, la definición de conveniencia ha cambiado a medida que las personas esperan que los artículos y servicios estén disponibles con solo presionar un botón. Más allá de los productos y servicios, las personas están en sintonía con lo que representa una marca y, si perciben que dicha empresa *solamente* busca maximizar sus ganancias, muchos se irán antes de que esta pueda, incluso, poner una oferta frente a ellos.

Estas tendencias están creando una gran complejidad dentro de las cuatro paredes de la organización. A medida que la inteligencia artificial (IA) se convierte en el núcleo de toda la experiencia del cliente, los equipos están luchando por encontrar la combinación correcta de talento que eleve e integre lo creativo y lo analítico. Paralelamente, las marcas buscan, continuamente, garantizar que su talento sea tan representativo e inclusivo como las experiencias que esperan ofrecer al mercado. Y, además de todo esto, es una realidad que los presupuestos de *marketing*

se redujeron a mínimos históricos en un momento en que las expectativas están en su punto más alto.<sup>1</sup>

Dadas estas tendencias, ¿cómo pueden las marcas prosperar en un mundo cada vez más complejo?

Creemos que la respuesta requiere repensar, *holísticamente*, la forma en que las marcas se relacionan con los clientes, y esto es por una buena razón: cuando encuestamos a más de 1.000 ejecutivos globales, descubrimos que las marcas de mayor crecimiento (definidas como aquellas con un crecimiento anual de +10%) se están moviendo más allá de las soluciones puntuales y abordando, de manera integral, toda la experiencia del cliente, abarcando todo, desde la definición de un propósito en toda la empresa, hasta la revisión de estrategias completas de datos del cliente.

A partir de la iniciativa de estas organizaciones de alto crecimiento, adoptamos un enfoque multifacético para 2022, con el *Informe de Tendencias Globales de Marketing*. Además de encuestar a ejecutivos de cinco países, consultamos a 11.500 consumidores en todo el mundo. También realizamos 15 entrevistas a profundidad con ejecutivos de marcas líderes globales (consulte la barra lateral “Metodología de investigación”, para obtener más información). En total, identificamos siete tendencias que están centradas en el cliente y que tienen una visión de 360 grados en el conjunto de soluciones.

## Compromiso de 360 grados: personas, datos y experiencias

Para proporcionar a los líderes una hoja de ruta, a fin de prosperar en estos tiempos sin precedentes, organizamos nuestras tendencias en tres secciones: personas, datos y experiencias.

Sin embargo, estas secciones no son esfuerzos mutuamente excluyentes. Comprenden un sistema interdependiente que, cuando se integra, forma la base de las experiencias dinámicas del cliente.

## Poner a la **gente** en el centro

Las tendencias de apertura en nuestro informe construyen la base a través de la cual fluye todo lo demás: las personas a las que sirve la marca.



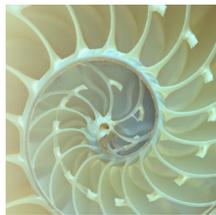
### Creecer con propósito

Explora cómo las marcas de alto crecimiento están reduciendo el ruido de competir solo en precio y calidad, construyendo una ventaja competitiva al comprometerse y comunicar su impacto, más allá de las ganancias.



### Marketing auténticamente inclusivo

Se centra en cómo los especialistas en marketing, y sus anuncios, son generalmente la cara de lo que representa una marca, más allá de la maximización de las ganancias para los consumidores. Y a medida que las poblaciones son más diversas y se preocupan cada vez más por la representación de esta diversidad, es importante posicionar a la marca de manera correcta y *auténtica* o, de lo contrario, arriesgarse a perder a su cliente de hoy y del futuro.



### Construir un motor creativo inteligente

En un mundo de ritmo acelerado, los especialistas en marketing necesitan un modelo de talento que se mueva a la velocidad de la cultura. Al construir un motor creativo inteligente se destacan las tendencias de talento que están ayudando a las marcas a liberar contenido creativo que resuena mejor en el mundo de hoy. Estos incluyen el apoyo de grupos de personas ágiles y con talento creativo y analítico para resolver los problemas de los clientes, así como

la búsqueda de nuevas formas de talento externo por ejemplo, convertir a los influencers en agentes creativos de productos

## Construir la infraestructura de **datos**

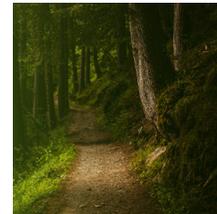
La proliferación de canales ha dado lugar a innumerables fuentes de datos. Sin embargo, no siempre es lo mejor y, en algunos casos, lo que está disponible hoy no estará aquí mañana. Nuestros próximos dos capítulos proporcionan orientación para navegar por este entorno de datos cada vez más complejo.



### Conocer clientes en un mundo sin cookies

Analiza cómo los especialistas en marketing deberían prepararse para un entorno en el que habrá menos información disponible; a medida que las cookies de terceros continúen desapareciendo. Además, observamos cómo las marcas de alto crecimiento ya están a la

vanguardia en sus estrategias de datos propios.



### Diseñar una experiencia de datos centrada en el ser humano

Pero no se trata solo de pasar a una estrategia de datos propios; *diseñar una experiencia de datos centrada en el ser humano* cambia la óptica a los consumidores para comprender mejor el

equilibrio entre las personas que encuentran útil el uso de sus datos y las que lo consideran horripilante.

## Diseño de **experiencias** dinámicas

La experiencia del cliente es la culminación de cada paso en el camino. Por ello, nuestros dos últimos capítulos destacan cómo las marcas pueden reunir todo para garantizar que sus experiencias coincidan con sus aspiraciones de ofrecer soluciones dinámicas a los clientes.



### Elevando la experiencia híbrida

Establece cómo las marcas pueden construir experiencias dinámicas y cohesivas tanto en sus entornos digitales como en persona, a través de principios líderes del diseño

centrado en el ser humano.



### La intersección de la IA y el servicio humano

Considera la perspectiva del consumidor para mostrar cómo las ofertas oportunas y el servicio al cliente bien informado pueden ayudar mejor a los consumidores a tomar

decisiones de compra. Esta tendencia revela cómo la IA se puede integrar con el servicio humano para brindar lo mejor de ambos durante todo el viaje del cliente..

.....  
Juntas, estas tendencias resaltan que el marketing es una fuerza poderosa para el crecimiento en el diseño de experiencias de cliente que fomentan la confianza y satisfacen las necesidades humanas.

## Metodología de la investigación

Para garantizar una comprensión globalmente relevante y transversal del marketing y la experiencia del cliente, realizamos dos encuestas globales y 15 entrevistas a profundidad con ejecutivos globales.

La **Global Marketing Trends Executive Survey** encuestó a 1.099 ejecutivos de alto nivel de compañías globales ubicadas en los Estados Unidos (62%), Reino Unido (11%), Francia (9%), Japón (9%) y los Países Bajos (9%), en abril de 2021. Esta encuesta preguntó a los directores ejecutivos de marketing, información, finanzas, operaciones, aprendizaje y oficiales de recursos humanos sus opiniones acerca de una variedad de temas que impulsan la evolución del marketing. Como este informe se centra en los líderes de marketing y de experiencia del cliente, 50% de los encuestados consistía en directores de marketing o con títulos similares (como director de experiencia y director de crecimiento), con una distribución casi equitativa entre los otros roles de alto nivel. .

Todas las empresas (fuera del sector público) tuvieron al menos 500 millones de dólares en ingresos anuales, de las cuales 73% registró más de mil millones de dólares.

La **Global Marketing Trends Consumer Survey** encuestó a 11.500 consumidores globales, de 18 años o más, en mayo de 2021, en 19 países: los Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Sudáfrica, Suecia, Reino Unido, Italia, Irlanda, Francia, España, Turquía, Suiza, Dinamarca, Portugal, Japón, India y China.

Separadamente, se llevaron a cabo **entrevistas a ejecutivos** durante todo 2021 e involucraron a 17 ejecutivos que, actual o anteriormente, ocuparon cargos directivos de marketing, experiencia del cliente o director ejecutivo. Sus ideas fueron clave para descubrir las tendencias incluidas en este informe.

# NOTAS FINALES

1. Kelly Blum y Gloria Omale, "Gartner afirma que los presupuestos de marketing se han desplomado hasta el 6,4% del total de ingresos de la empresa," Gartner, julio 14, 2021.

# CONTACTOS



María Gabriela Paredes  
mparedesc@deloitte.com



Javier Huechao  
jhuechao@deloitte.com

# ACERCA DE LOS AUTORES



Jennifer Veenstra | [jveenstra@deloitte.com](mailto:jveenstra@deloitte.com)

Jennifer Veenstra es la líder ejecutiva del Programa Global de CMO de Deloitte. Se centra en el liderazgo de CMO, especialmente en torno a la experiencia del cliente, la estrategia de conducción y la transformación digital. Jennifer trabaja en múltiples áreas de la industria para ayudar a los CMO a generar crecimiento para el negocio y conectarse con los clientes en torno a un propósito. Ha liderado la transformación de Deloitte Client Experience.



Stacy Kemp | [stkemp@deloitte.com](mailto:stkemp@deloitte.com)

Stacy Kemp es directora de Deloitte Consulting LLP, quien crea un valor comercial significativo a través de la innovación, la experiencia estratégica del cliente y la transformación de las operaciones, el desarrollo excepcional de las personas y el liderazgo visionario. Stacy trabaja con clientes del Global 100 Index y ha dirigido una organización empresarial en etapa inicial dentro del dominio digital. También crea estrategias de próxima generación y desarrolla productos y servicios innovadores combinando el intelecto y practicidad.



Barbara Venneman | [bvenneman@deloitte.com](mailto:bvenneman@deloitte.com)

Barbara Venneman es la líder mundial en Advertising, Marketing & Commerce de Deloitte Digital. Ayuda a las marcas a obsesionarse con el cliente mediante la creación de conexiones entre personas, sistemas, datos y productos, lo que les permite ofrecer experiencias contextuales más personalizadas para sus clientes. Barbara se centra en aumentar el valor del cliente (LTV) mediante el uso de datos de clientes, web cognitivos y creativos basados en data para ofrecer experiencias emocionales a segmentos específicos a través de la adquisición, el compromiso, el servicio y la retención de clientes.



Tim Murphy | [timurphy@deloitte.com](mailto:timurphy@deloitte.com)

Tim Murphy es el director de Research & Insights del Programa CMO de Deloitte. Como investigador y científico analítico de Deloitte Services LP, se centra en las tendencias de marketing emergentes y la dinámica de los CMO dentro del G-suite.



# Construyendo el motor creativo inteligente

Cómo las estrategias de talento no convencionales pueden acercar el marketing al cliente



*A medida que los datos se vuelven más importantes para las estrategias de clientes, los especialistas en marketing están potenciando la contratación de habilidades más analíticas. ¿Cómo habilitan este cambio las nuevas estrategias de talento de marketing mientras se mantiene la parte creativa?*

El marketing alguna vez se consideró un campo para los creativos, pero el aumento del big data y la inteligencia artificial ha cambiado las demandas de la profesión. Ahora, los especialistas en marketing tienen como objetivo descubrir los conocimientos más matizados sobre sus clientes y conectar los mensajes de la marca con esos momentos de su vida diaria. De manera similar, existe una expectativa creciente de que los especialistas en marketing puedan traer estos insights de regreso a la organización para ayudar a informar todo, desde el propósito hasta las estrategias de datos del cliente ([revisa nuestras tendencias Propósito y Diseño de experiencias humanas de data del cliente para obtener más información](#)).



En este entorno más intensivo en datos, ya vemos a los especialistas en marketing enfocándose en la contratación de habilidades más analíticas. De hecho, nuestra encuesta a 556 CMOs globales arrojó la experiencia analítica como la habilidad más valorada, incluso por encima de las creativas, en casi todas las industrias—con la excepción de la industria Consumer—algo que sería casi inaudito hace 10 años (figura 1).

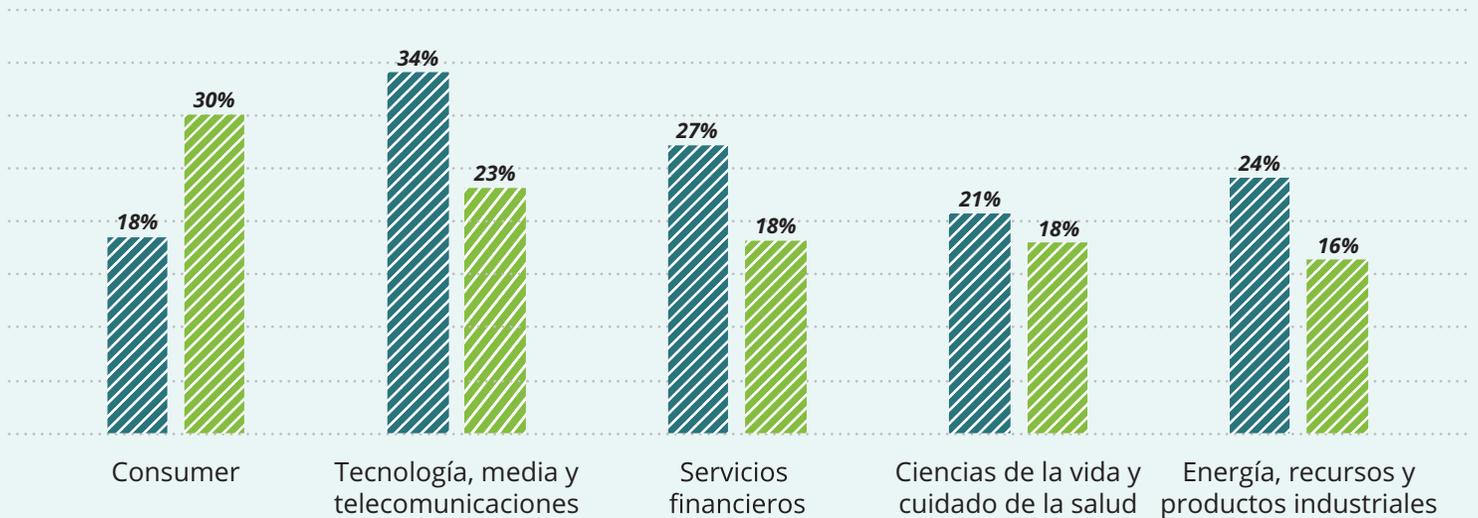
Meghan Nameth, vicepresidenta sénior de marketing de Loblaw Companies Limited, el retailer de alimentos y farmacias más grande de Canadá, explica por qué estos conjuntos de habilidades analíticas están aumentando en importancia: “Nuestras fuentes de creatividad y nuestros paradigmas sobre el origen del pensamiento creativo están cambiando. Algunas de las personas más creativas con las que he trabajado son científicos de datos. Eso podría resultar sorprendente dado que he trabajado con algunas agencias y partners creativos increíbles. Pero parte de lo que hacen realmente los grandes científicos de datos es establecer conexiones laterales entre lo que parecen puntos de información dispares” <sup>1</sup>

Pero no se equivoque. Esto no se trata de reemplazar a las habilidades creativas por analíticas y técnicas. Se trata de reunir a científicos de datos, estrategas, programadores y creativos para hacer que el todo sea más grande que la suma de sus partes, lo que no siempre es la labor más fácil o sencilla.

FIGURA 1

## Los Gerentes de Marketing Corporativos (CMO) suelen identificar la experiencia como una habilidad más importante que la experiencia creativa

■ Experiencia analítica ■ Experiencia creativa



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Executive Survey, Abril 2021.

## Cambiando a una mentalidad más colaborativa

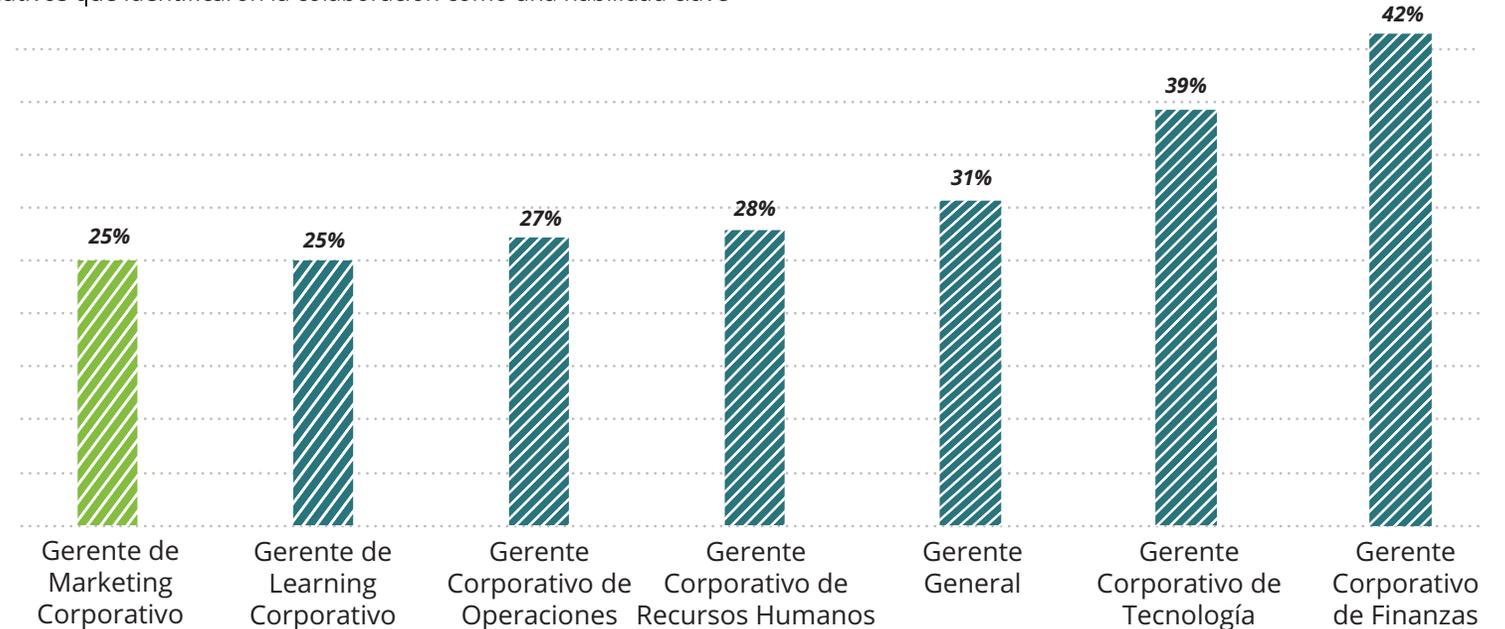
En esencia, reunir estas capacidades requerirá una mayor colaboración. Sin embargo, esto también probablemente requerirá un cambio de mentalidad para la mayoría de los CMO, que pueden estar más acostumbrados a trabajar en un calendario de producción lineal. Esto es especialmente cierto cuando se comparan los CMO con sus pares ejecutivos: mientras que otros ejecutivos identifican la colaboración como una habilidad superior, el CMO la prioriza más abajo que el resto del C-Suite (figura 2).

Con el objetivo de acercarnos cada vez más al cliente, la colaboración tanto interna como externa puede ser clave para construir un motor creativo que se mueva a la velocidad de la sociedad. Con este espíritu, discutimos cómo los especialistas en marketing pueden diseñar estructuras de equipo más ágiles y repensar las relaciones externas, como las estrategias de influencers, para capturar los insights más importantes de los clientes y conocerlos en los momentos que importan.

FIGURA 2

### Los Gerentes de Marketing Corporativo (CMO) priorizaron la colaboración en menor grado que los otros roles de la C-suite

Ejecutivos que identificaron la colaboración como una habilidad clave



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Executive Survey, Abril 2021.

## Impulsando la creatividad inteligente con equipos ágiles

Encontrar la estructura de talento adecuada puede resultar fatigoso. Y cada vez que una organización se somete a un rediseño organizativo que no funciona, puede aumentar la resistencia a futuras iniciativas de gestión del cambio.

En lugar de centrarse en reestructuraciones masivas, la respuesta puede ser realizar cambios más pequeños y ágiles que se centren en un único objetivo. Por ejemplo, Nameth impulsa la adopción de un enfoque de la estructura organizacional donde se combinan diferentes habilidades para resolver un solo problema:

Desde un punto de vista estructural, es muy difícil enseñar el pensamiento lateral; una forma de compensar lo que puede no tenerse de forma natural es construir 'pods' (como se conoce a las células en agile marketing), integrada por una persona de ciencia de datos, un equipo de ingeniería de datos, diseñadores gráficos y un equipo de generación de demanda conectados, así se obtiene un enfoque diferente para el problema. Si su objetivo es atraer más clientes a su entorno retail, ¿cuáles son todas las señales o momentos en el camino que cambiarían su trayectoria? <sup>2</sup>

Para Loblaw, ese objetivo, por ejemplo, puede ser comprender los diferentes puntos de consideración para ingresar a sus tiendas: "Puede significar que si [los clientes] se dirigen a una tienda diferente, recordarles a través de un anuncio que tenemos mejores precios o intervenir en digital cuando buscan la ubicación de una tienda".

Otra complicación es la coherencia global. Nanne Bos, directora de comunicaciones de la firma financiera con sede en los Países Bajos Aegon, dice que "el enfoque más eficaz y preparado para el futuro del marketing global no es centralizado ni descentralizado, sino que se trata de aumentar la coherencia entre los mercados, pero permitiendo la flexibilidad"<sup>3</sup>. Bos indica que esto se puede lograr "configurando un Hub global de diseño que permita a los equipos locales no solo descargar elementos de diseño, sino también cargarlos para que otros mercados también puedan usarlos".

## La agencia y el influencer: Creatividad a la velocidad de la cultura

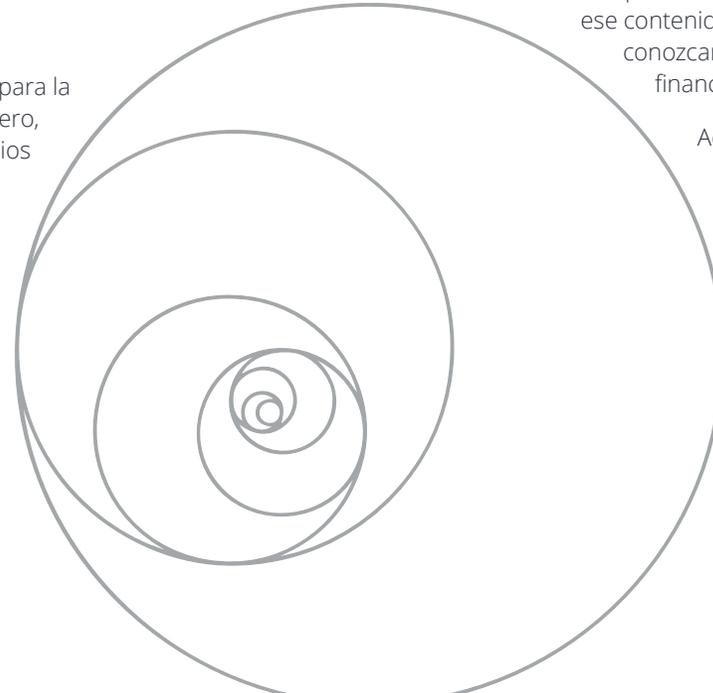
Las agencias suelen ser fundamentales para la ejecución creativa de muchas marcas. Pero, como muchas agencias trabajan con varios clientes, el trabajo producido a veces puede parecer más mercantilizado que personalizado <sup>4</sup>. Simultáneamente, el *influencer* social se ha convertido en un portavoz y referente de productos, estando más cerca de los clientes que casi nadie.

Las marcas no tienen que ver a los *influencers* solamente como revisores de productos, sino que pueden ser

entendidos como la próxima iteración de la agencia creativa. De hecho, una empresa de entretenimiento ahora está proporcionando *briefs a influencers* conocidos en su segmento demográfico objetivo y les pide que ayuden a desarrollar el contenido creativo <sup>5</sup>. Esto significa cambiar la relación de "*influencer*" a "creador" y ponerlos a ellos en el centro de la marca para que trabajen en desafíos creativos más amplios. Vimos esto de forma orgánica con el "desafío de 100 bebés" impulsado por un *influencer* social en Sims 4, donde los jugadores competían entre sí para ver quién podía producir 100 bebés (digitales) más rápido <sup>6</sup>. En esencia, los *influencers* no solo revisaban productos; influyeron en el comportamiento del usuario. Las marcas pueden hacer lo mismo, aumentando sus relaciones de marca-*influencer* con desafíos y *briefs* creativos.

Cuando Kjetil Undhjem, director de marketing y estrategia de marca del banco australiano ANZ, analiza las estrategias de los influencers, dice: "No puedes elegir [un influencer] simplemente porque sea famoso; tienes que elegir uno que tenga ese interés y seguidores, y luego puedes darles un poco de libertad en términos de cómo crean ese contenido"<sup>7</sup>. Esto significa asegurarse de que conozcan el tema, como es el caso del bienestar financiero.

Además, en algunas regiones como China, la industria del marketing de *influencers* está años por delante de la mayoría del mundo y las agencias de influencers van en aumento <sup>8</sup>. Recientemente, la plataforma global de redes sociales TikTok comenzó a organizar "campamentos de creadores" donde los *influencers* "brindan asesoramiento estratégico a las marcas" <sup>9</sup>



## Integrando una fuerza laboral remota para cubrir la brecha de habilidades

Incluso los equipos mejor diseñados necesitan la formación y el conjunto de habilidades adecuadas para tener éxito. Nuestra encuesta detectó que el 63% de los colaboradores con educación universitaria está trabajando de forma remota, lo que abre oportunidades para que los especialistas en marketing hagan que esta construcción digital-física del trabajo sea exitosa.

### Ampliando la apertura

Steve Carlile, director de marketing de la empresa de cosméticos en línea Younique Products, ha visto cómo el aumento del trabajo remoto cambia permanentemente la forma en que la marca obtiene talento, lo que beneficia estratégicamente a la empresa <sup>10</sup>. Los beneficios incluyen obtener acceso a conjuntos de habilidades especializadas, construir una fuerza laboral más diversa y, en muchos casos, acercar geográficamente a los trabajadores a partners comerciales y proveedores. Como explica Carlile, “pudimos encontrar el talento adecuado y, fuimos expandiendo el alcance geográfico intencionalmente”.

Con sede en Utah, Younique pudo mejorar sus funciones de I + D y marketing de productos a través de la fuerza laboral remota. Además, con sus proveedores de fabricación ubicados en la costa este de EEUU y Europa, Younique contrató a un jefe de I + D “a una corta distancia de poder conectarse estrechamente con nuestros fabricantes”. Y en términos de diversidad, aunque Utah tiene una población relativamente homogénea, Younique pudo cultivar una base de talentos más representativa que refleja mejor a los clientes a los que sirve, una dimensión cada vez más importante cuando se trata de ser

culturalmente relevante.

### Optimizando lo híbrido

Si bien el trabajo remoto continuará, lo híbrido trae un nuevo elemento a considerar. Bill Beck, CMO de la compañía de seguros médicos Anthem, ve el poder de reunir partes clave del trabajo estratégico para la colaboración en persona. Por ejemplo, cuando Anthem estaba diseñando una nueva plataforma creativa, Beck reconoce el momento en que el equipo se unió para pensar en la ejecución de la plataforma como un punto de inflexión clave en el desarrollo del proyecto. Beck señala: “Simplemente me recuerda la importancia de estar juntos, especialmente como especialista en marketing, la colaboración cara a cara desde un aspecto creativo es hacia dónde vamos con lo híbrido” <sup>11</sup>.

Para el CMO, se trata menos de rediseños organizativos y más de un cambio cultural, uno que cambia la forma en que los especialistas en marketing trabajan hacia objetivos comunes que desbloquean la creatividad dinámica.

## Sobre la investigación

La **encuesta Global Marketing Trends Executive Survey** encuestó a 1.099 ejecutivos de alto nivel de compañías globales ubicadas en los Estados Unidos, Francia, Japón, Reino Unido y Países Bajos en abril de 2021. Esta encuesta preguntó a los directores ejecutivos, de marketing, información, finanzas, operaciones, aprendizaje y oficiales de recursos humanos sus pensamientos sobre una variedad de temas que impulsan la evolución de la función del marketing.

La **encuesta Global Marketing Trends Consumer Survey** encuestó a 11.500 consumidores globales, de 18 años o más, en mayo de 2021 en 19 países.

Consulte la [Introducción](#) para obtener más información sobre ambos estudios.

# NOTAS FINALES

1. Sourced from Deloitte interviews conducted between May and August of 2021 as part of the 2022 *Global Marketing Trends* research.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Christine Cutten and Libby Cousins, *2021 Global Marketing Trends: Marketing disrupted*, Deloitte Insights, 2020.
6. From Deloitte client work.
7. Cass Marshall, "The Sims 4's 100-baby challenge is wild now," Polygon, July 20, 2020.
8. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.
9. Elijah Whaley, "The future of influencer marketing is in China," Luxury Society, June 5, 2019.
10. Rebecca Stewart, "The stage is set for brands to jump on TikTok's influencer marketing boom," The Drum, April 8, 2021.
11. Deloitte *Global Marketing Trends* interviews.
12. Ibid.

# ACERCA DE LOS AUTORES



Christine Cutten | [ccutten@deloitte.com](mailto:ccutten@deloitte.com)

Christine Cutten es directora de Deloitte Consulting LLP y líder en la práctica de Transformación del cliente. Durante sus 20 años de experiencia, Cutten ha ayudado a los CMO a repensar sus estrategias y operaciones de marketing ayudándoles a diseñar sus hojas de ruta hacia el futuro. Recibió su Licenciatura en Ciencias de Wharton School, University of Pennsylvania, y su MBA de Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.



Livia Zufferli | [lzufferli@deloitte.ca](mailto:lzufferli@deloitte.ca)

Livia Zufferli es una ejecutiva senior de marketing con más de 20 años de experiencia en el sector minorista y de bienes de consumo. Como creadora de marcas estratégicas y marketer creativa, ha ayudado a empresas a ingresar a nuevos mercados, lanzar nuevas marcas y relanzar las ofertas existentes para mantenerse al día con las necesidades cambiantes de los consumidores. Líder en la práctica Customer & Marketing de Deloitte, las áreas de enfoque de Zufferli incluyen estrategia de marca, planificación de marketing integrada, estrategia de comunicación, publicidad y desarrollo creativo / de contenido.



Shaunna Conway | [shconway@deloitte.ca](mailto:shconway@deloitte.ca)

Shaunna Conway es el líder de Advertising, Marketing & Commerce de Deloitte Digital en Canadá, apasionada por el desarrollo de organizaciones de marketing digital. Conway trabaja con los clientes para aprovechar estratégicamente la tecnología para impulsar el valor del cliente, medir y aprender, y preparar el negocio para el futuro. Ella es una asesora confiable en experiencias de clientes habilitadas por la tecnología, que conecta los puntos entre ventas, servicio, marketing y comercio. Conway tiene experiencia en la industria de servicios al consumidor, servicios financieros y telecomunicaciones.

## ACERCA DE LOS AUTORES, CONT.



David Phillips | [davphillips@deloitte.com.au](mailto:davphillips@deloitte.com.au)

David Phillips es socio de Deloitte Consulting en Australia y aporta casi veinte años de experiencia en una variedad de disciplinas comerciales, que incluyen estrategia organizacional, marca (custodia y comunicación), administración general, conocimientos e innovación. Antes de establecer la práctica de Marca, Creatividad y Medios en Deloitte, Phillips dirigió la estrategia y los medios en una de las agencias más exitosas de Australia. También ha dirigido equipos de agencias y clientes en todo el sector público.

# RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO

Este informe no sería posible sin la colaboración que resulta de trabajar junto a colegas en la primera línea para comprender el impacto de estas tendencias en el mercado y cómo adoptarlas para impulsar el crecimiento de las organizaciones.

Un agradecimiento especial a todo el equipo del CMO Program por su conocimiento y apoyo durante este viaje.

Gracias al siguiente:

## EQUIPO DEL GLOBAL MARKETING TRENDS

- **Content and insights, PMO:** Sarah Allred, Timothy Murphy, Rory McCallum
- **Global engagement:** Giselle Prego
- **Marketing and interactive:** Cailin Rocco
- **Activation:** Fahad Ahmed, Pia Basu, Grace Forster, Kori Green, Julie Storer, Abhilash Yarala, Kathryn Zbikowski
- **WSJ CMO Today:** Jenny Fisher, Mary Morrison
- **Green Dot Agency:** Audrey Jackson, Anthony LaMantia, Matthew Lennert, Melissa O'Brien, Jose Porras, Govindh Raj, Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

## NUESTROS COLABORADORES GLOBALES QUE CONTRIBUYERON EN EL REPORTE GLOBAL MARKETING TRENDS 2022

### Americas

- **Leadership:** Alfonso Alcocer, Bevin Arnason, Omar Camacho, Jefferson Denti, Guilherme Evans, Maria Flores, Yohan Gaumont, Patrick Hall, Javier Huechao, Francisco Pecorella, Alejandra Pochettino, Pablo Selvino, Enrique Varela, Charmaine Wong
- **Marketing:** Martin Avdolov, Maria Gabriela Paredes Cadiz, Marta Boica Dare, Andres Gebauer Millas, Carolina Alejandra Peters Ramirez, Coby Savage, Renato Souza

### EMEA

- **Leadership:** Rani Argov, Kasia Blicharz, Robert Collignon, David Conway, Ronan Vander Elst, Flor de Esteban, Joao Matias Ferreira, Cristina Gamito, Hakan Gol; Noam Gonen, Jeanette Fangel Hansen, Antonio Ibanez, Erdem Ilhan; Randy Jagt, Andy Jolly, Celeste Koert, David Olsson, Riccardo Plata, Victor Press, Sam Roddick, Filipe Melo de Sampaio, Claudia Stingl, Eli Tidhar, Gabriele Vanoli, Stephen Ward, Egbert Wege, Ozlem Yanmaz

- **Marketing:** Teresa Posser de Andrade, Ala Abu Baker, Viwe Bartel, Isabel Brito, Jacqueline Burkert, Marzia Casale, Amaury Chardon, Hortense De Chaunac, Margarida Benard da Costa, Dylan Cotter, Rushdi Duqah, Fiona Elkins, Salimah Esmail, Daniel Fischer, Gina Grassmann, Louise Mie Dunk Hansen, Richard Hurley, Berk Kocaman, Robert Lonn, Romain Mary, Nicole Mastria, Maria Cristina Morra, Gareth Nicholls, Armin Nowshad, Tharien Padayachee, Oscar Alvarez Pastor, Laura Porras, Katrien de Raijmaeker, Sharon Rikkers, Alejandro Lopez Ruiz, Filipa Sousa Santos, Shakeel Ahmed Sawar, Tamara Spiegel, Anne-Catherine Vergeynst, Krzysztof Wasowski, Peta Williams, Patricia Zangerl

### APAC

- **Leadership:** Grant Frear, Pascal Hua, Anurag Jain, Ajit Kumar, Grace Ling, Go Miyashita, Angela Robinson, Esan Tabrizi, Ashvin Vellody, Minoru Wakabayashi
- **Marketing:** Monika Bagchi, Sagar Darbari, Sally Denniston, Saumya Dhall, Komal Gupta, Sagarika Gupta, Ryan Hitch, Amber Kunziak, Yukiko Noji, Kaoru Obata, Chang Su, Bo Sun, Balaji Venkataraman

# CONTÁCTANOS

Nuestros insights pueden ayudarlo a aprovechar el cambio. Si está buscando nuevas ideas para abordar sus desafíos, deberíamos hablar.



**Jennifer Veenstra**  
Global CMO Program leader  
Managing director  
Deloitte Consulting LLP  
+1 415 783 4223  
jveenstra@deloitte.com

**Jennifer Veenstra** es la líder ejecutiva del Programa Global de CMO de Deloitte. Se centra en el liderazgo de CMO, especialmente en torno a la experiencia del cliente, la estrategia de conducción y la transformación digital. Trabaja en múltiples áreas de la industria para ayudar a los CMO a generar crecimiento empresarial y conectarse con los clientes en torno a un propósito. Ha liderado la transformación de Deloitte Client Experience.



**Javier Huechao**  
Socio Digital Customer  
y de Advertising,  
Marketing & Commerce  
jhuechao@deloitte.com

**Javier Huechao** es el líder de la oferta Digital Consumer y de Advertising, Marketing & Commerce en Deloitte Chile. Su experiencia se centra en la implementación de tecnologías Cloud centradas en el cliente, entre las que se encuentran CRM Commerce y Marketing.



**Gabriela Paredes C.**  
Manager de Advertising, Marketing  
& Commerce  
Deloitte Consulting LLP  
mparedesc@deloitte.com

**Gabriela Paredes** lidera de el CMO Program de Chile. Se especializa en marketing, eCommerce y gestión de clientes, tanto desde la capa estratégica como en la tecnología que habilita a una empresa a convertirse en una organización centrada en el cliente y basada en una cultura data driven.



# Deloitte.

## Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Follow @DeloitteInsight

### Deloitte Insights contributors

**Editorial:** Aditi Rao, Aparna Prusty, Arpan Kumar Saha, Nairita Gangopadhyay, Rupesh Bhat, and Dilip Kumar Poddar

**Creative:** Matt Lennert, Sonya Vasileff, Molly Woodworth, and Govindh Raj

**Promotion:** Nikita Garia and Hannah Rapp

**Cover artwork:** Tank Design

This article is part of an ongoing series of interviews with executives. The executives' participation in this article are solely for educational purposes based on their knowledge of the subject and the views expressed by them are solely their own. This article should not be deemed or construed to be for the purpose of soliciting business for any of the companies mentioned, nor does Deloitte advocate or endorse the services or products provided by these companies.

### About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

### About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

### About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited