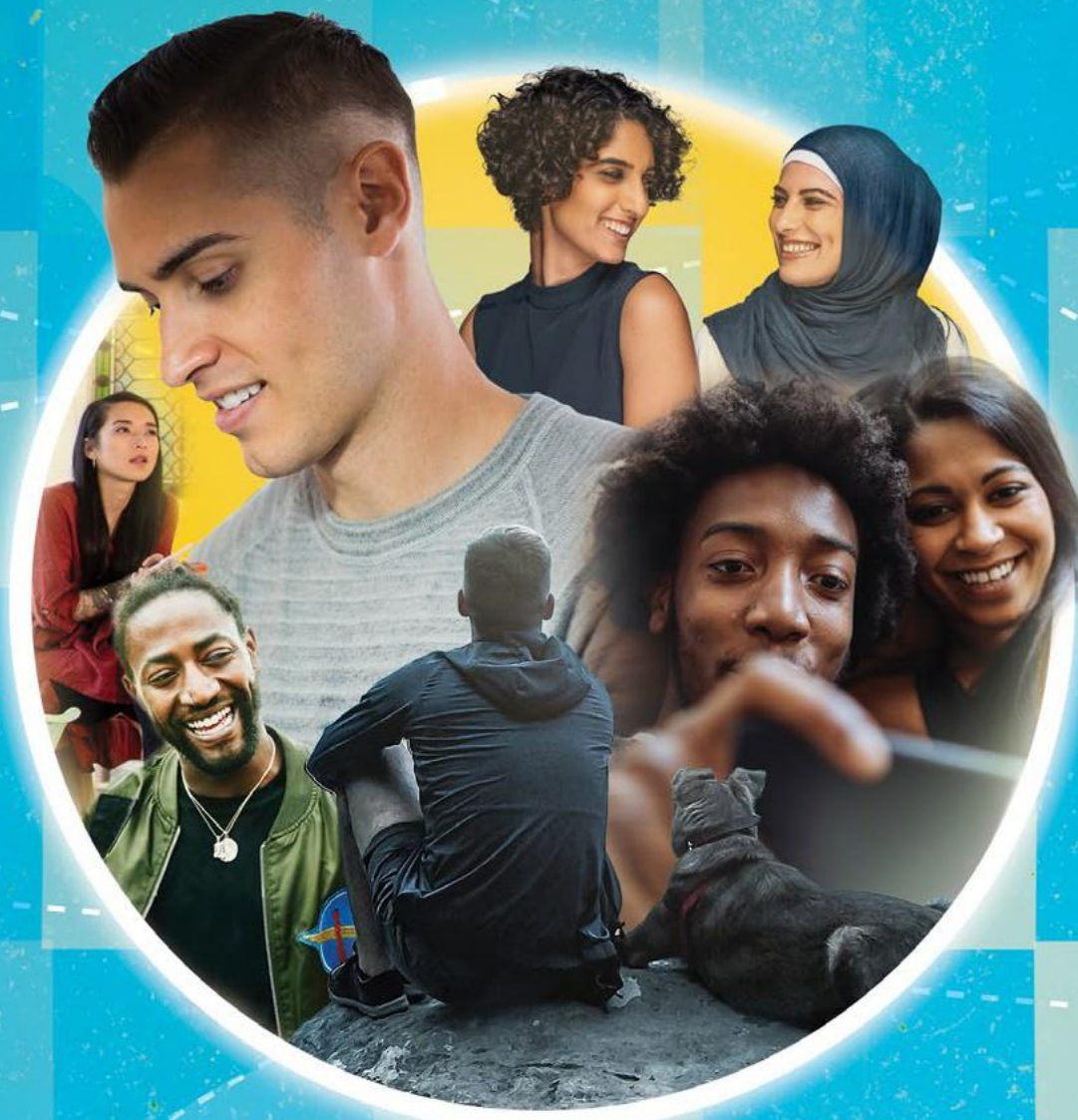


**Deloitte.**  
Insights



## **Reporte de Tendencias Globales de Marketing 2020**

Aportar autenticidad a nuestra era digital

# Acerca del Programa CMO de Deloitte

El Programa CMO de Deloitte es una ayuda para que los CMOs naveguen entre las complejidades de su rol, puedan anticiparse a las próximas tendencias del mercado y respondan a los desafíos con marketing ágil.

[Lea más sobre las últimas tendencias e insights en Marketing.](#)

La tecnología digital ha cambiado la cara de los negocios. En todo el mundo, Deloitte Digital ayuda a los clientes a percibir lo que es posible, identificar lo que tiene valor y entregar servicios con base en lo que es posible y lo valioso, al combinar capacidades creativas y digitales con la destreza de una agencia de publicidad y la experiencia técnica, estrategia de negocio a fondo y relaciones de la consultoría más grande del mundo. Deloitte Digital empodera a los negocios con los insights, plataformas y conductas requeridas para evolucionar de manera continua y rápida para desempeñarse más allá de las expectativas. [Lea más sobre la agencia digital de clase mundial y sus ofertas de servicio, Deloitte Digital.](#)





# Difundiendo la agilidad a través de la organización

Cómo las marcas líderes ya desarrollan capacidades para vender momentos

DEAR, ITERAR, PIVOTAR, agilizar. Alguna vez consideradas palabras de moda que solo se escuchan en startups muy pequeñas, estos conceptos ahora son omnipresentes en las empresas globales. Para crear y mantener una ventaja en el mercado complejo y exigente de hoy, las empresas a menudo necesitan modelos adaptables que les permitan mantenerse al día con la velocidad de la cultura, la conversación y la digitalización. El entorno social, económico y cultural dinámico también requiere una toma de decisiones ágil, particularmente en marketing, donde los compradores, cada vez más exigentes adoptan, consumen y eliminan las marcas con mayor frecuencia y de manera informal.

Muchas marcas líderes están haciendo la diferencia en sus grupos al ser más decididas e hipercentradas que nunca en la experiencia humana, lo que requiere una forma diferente de trabajar para sus equipos de marketing. Otras marcas deben seguir el ejemplo, pasando del compromiso reactivo al compromiso proactivo para abordar los deseos e incluso de los clientes, o quedar fuera de la carrera. Para ello, deben reestructurar sus funciones de marketing, aprovechar el poder de los datos en tiempo real a los que se accede a través de plataformas digitales y obtener rápidamente información para diseñar experiencias humanas más personalizadas de manera ágil. Para más información, consulte la barra lateral “¿Qué es el marketing agile?”.

## ¿QUÉ ES MARKETING AGILE?

La agilidad se basa en los principios clave del desarrollo de software “agile”.<sup>1</sup> Es un marco que permite a las organizaciones acercarse a los clientes ayudándoles a abarcar el pensamiento adaptativo y estructurar equipos multifuncionales para aumentar su velocidad, calidad, flexibilidad y efectividad para reaccionar ante los momentos en el mercado. También puede ayudar a las empresas a capitalizar las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, para predecir y generar compromisos significativos con los clientes en tiempo casi real.

La agilidad empuja al marketing a ir más allá de la mera creación de contenido al ofrecer un modelo organizativo para que las empresas diseñen, creen y lancen rápidamente campañas de marketing. Un modelo agile puede permitir a las empresas validar hipótesis y pivotar en función de las interacciones con los clientes y los conocimientos oportunos. Además, la agilidad facilita el aprendizaje y la evaluación del impacto del marketing en las conexiones con los clientes para capturar el retorno de inversión.



Para crear y mantener una ventaja en el mercado complejo y exigente de hoy, las empresas a menudo necesitan modelos adaptables que les permitan mantenerse al día con la velocidad de la cultura, la conversación y la digitalización

La agilidad es tanto un marco teórico como una mentalidad. Alienta a las organizaciones a adoptar formas de pensamiento inmediatas y novedosas, al tiempo que les ayuda a reestructurarse de una manera que permita a su marca unirse a conversaciones y momentos de manera orgánica. Aquí hay dos ejemplos que muestran cómo las empresas se vuelven cada vez más ágiles:

- **TD Bank maximiza la flexibilidad operativa:**

Al darse cuenta de la importancia de adaptar sus servicios a sus clientes, TD Bank buscó nuevos métodos para sacar provecho de las plataformas digitales para lograr una comprensión más profunda de la experiencia del cliente. Después de cambiar sus inversiones de marketing en línea, TD Bank necesitaba utilizar los datos de los clientes de manera más efectiva para adaptar los productos y entregarles mensajes personalizados en tiempo real. Esto requirió que el banco examinara su enfoque para la generación de contenido, mientras que su estructura operativa requería una mayor flexibilidad para responder y reaccionar ante la historia que contaban esos datos. Para lograr esto, TD Bank rediseñó su función de marketing de tradicional a basarse en "módulos de marketing", equipos multifuncionales capaces de crear rápidamente prototipos e iteraciones en la producción de contenido.<sup>2</sup>

- **JetBlue mejora el servicio al cliente a través de Twitter:**

Ttradicionalmente considerada una aerolínea de bajo costo y sin lujos, JetBlue reconoció la oportunidad de mejorar su identidad de marca a través de un mejor servicio al cliente. La compañía decidió aprovechar Twitter para apoyar a sus clientes lo más cerca posible en tiempo real en sus viajes. Bajo este programa, JetBlue alienta a los clientes a tuitear sus necesidades y quejas en su cuenta y se asegura de que reciban respuestas inmediatas, explicando qué está causando retrasos en los vuelos u otros problemas. Además, siguiendo las señales de los tweets, JetBlue despliega su personal del aeropuerto para ayudar a los pasajeros en tierra. Gracias a estos esfuerzos, la aerolínea se repositcionó como una "compañía de servicio al cliente que vuela



aviones”.<sup>3</sup> Entonces, ¿qué hizo esto posible? JetBlue transformó sus operaciones de servicio al cliente al eliminar la supervisión y los cuellos de botella jerárquicos para permitir a los empleados responder de manera independiente a los problemas a medida que surgen.

TD Bank y JetBlue son solo dos ejemplos de empresas que se dan cuenta de la necesidad de nuevos enfoques para interactuar mejor con los clientes. En todo el panorama del marketing, nuestro análisis ilustra cuántas marcas globales están incrustando ágilmente en sus organizaciones de diversas maneras. Con la tendencia de la **agilidad**, profundizamos en los enfoques organizacionales comunes que demuestran agilidad en la acción y discutimos la transformación que puede requerirse en los departamentos de marketing para implementar estos enfoques.

## Agile en acción: dos formas de actuar

Ser agile generalmente requiere que los especialistas en marketing cambien de enfoques convencionales de generación de contenido de marketing a nuevos, tecnológicos y centrados en el momento. Las estrategias de marketing tradicionales se crearon en torno a campañas individuales, donde los anuncios estáticos se desarrollaron en etapas, se activaron y luego se desactivaron cuando finalizó la campaña. Las marcas que se aferran a lo agile, deberían reconocer la necesidad de adaptar tanto el marco como la mentalidad en toda la organización. También deben desarrollar capacidades internas y equipos multifuncionales que aceleren su tiempo de reacción para capitalizar los momentos sociales, al tiempo que aprovechan las tecnologías predictivas para obtener una parte de la cultura y la

conversación en lugar de solo compartir la voz o la impresión de la marca.

A través de nuestra investigación de tendencias, descubrimos dos estrategias de agile específicas que las organizaciones están adoptando:

- 1. Creación de la campaña “si/entonces”:** con enfoques ágiles, los especialistas en marketing crean lotes de contenido de marketing para desplegar en una ventana de 48 a 72 horas si las tendencias o los eventos en vivo trazan un curso específico en tiempo real. Al igual que imprimir camisetas del campeonato mundial para ambos competidores en el Super Bowl, las compañías de ropa deportiva y las franquicias han ampliado esto si/entonces están pensando en el departamento de marketing. A medida que se desarrollan las temporadas deportivas y los torneos de fin de año, los equipos de marketing se preparan para los posibles resultados creando campañas alternativas para prepararse para los ganadores en eventos como la Serie Mundial o la Copa del Mundo. Este enfoque requiere que las compañías produzcan lotes de contenido por adelantado en función de una condición de “si/entonces” y lo descontinúen, dependiendo del resultado del evento o tendencia.
- 2. Actuando casi en tiempo real:** las marcas a la vanguardia del compromiso en tiempo real con los clientes están haciendo más que simplemente aumentar la velocidad de su tiempo de reacción. Están cambiando

**Las marcas que se aferran a lo agile deberían reconocer la necesidad de adaptar tanto el marco como la mentalidad en toda la organización.**

fundamentalmente su cultura y estructura organizativa—incluida la reconfiguración de sus departamentos de marketing—para respaldar la participación del cliente en tiempo real.<sup>4</sup> Fernando Machado, CMO global de Burger King, atribuye los éxitos de marketing de su empresa a su “deseo de interactuar constantemente con nuestros fanáticos y nuestros invitados. Y sabemos que solo podemos lograr eso si nos movemos rápido”.<sup>5</sup> Moverse rápido es esencial para el programa “Traffic Jam Whopper” de Burger King, que debutó en la Ciudad de México en la primavera de 2019. Utilizando datos de tráfico en tiempo real para determinar cuándo las carreteras cerca de un Burger King están congestionadas, la compañía envía avisos a carteleras digitales y muestra anuncios publicitarios dentro de la aplicación de tráfico Waze. Los conductores pueden ordenar en la aplicación BK a través de comandos de voz para evitar enviar mensajes de texto mientras conducen. Luego, las vallas publicitarias actualizan que los alimentos están en camino y los pedidos se entregan directamente a los automóviles atrapados en el tráfico a través de motocicletas que usan Google Maps. Burger King informó un aumento del 44 por ciento en las descargas de aplicaciones BK y un aumento del 63 por ciento en los pedidos de entrega diaria como resultado de este programa.<sup>6</sup>

Como demuestran estos ejemplos, la aceleración de la velocidad de la tecnología puede crear oportunidades para que las marcas evolucionen continuamente sus mensajes y su *experiencia humana* en función de los conocimientos de los clientes en tiempo casi real.

## Volviendo el trabajo agile: difúndalo a través de la organización

Para agilizar el trabajo, muchos especialistas en marketing difunden el enfoque iterativo en su organización en tres formas. Primero, reconocen la necesidad de ser multifuncionales y adoptan un enfoque de sala de redacción—están rompiendo barreras operativas y silos al acercar a las personas para producir contenido en el momento. En segundo lugar, los equipos de marketing están entregando contenido de una manera más ágil al adoptar nuevas formas de trabajo. Estos incluyen standups diarios, scrums y métodos de prueba y pilotos que pueden permitir a los equipos trabajar en sprints más cortos y alejarse de los calendarios de contenido anuales y trimestrales. Finalmente, las nuevas tecnologías emergentes, lideradas por inteligencia artificial y análisis, están apoyando a las organizaciones en la predicción de la cultura y la dirección en la que avanza la conversación.

## Muchas empresas se dan cuenta de que incorporar agile significa mejorar la funcionalidad cruzada y la proximidad de sus equipos y, a menudo, la reestructuración de su función de marketing para construir operaciones similares a la redacción.

Los siguientes ejemplos muestran cómo algunos departamentos de marketing están haciendo un trabajo agile para sus marcas y cómo usted también puede hacerlo:

- 1. Adoptar operaciones al estilo de la sala de redacción:** Muchas empresas se dan cuenta de que incorporar agile significa mejorar la funcionalidad cruzada y la proximidad de sus



equipos y, a menudo, la reestructuración de su función de marketing para construir operaciones similares a la redacción. Tomemos el ejemplo de Taco Bell, que instituyó un modelo de sala de redacción para capitalizar el momento después de que identificó que los clientes accedían a la marca y estaban más activos en sus redes sociales entre las 9 p.m. y las 2 a.m., desde redacción publicitaria y legal hasta relaciones públicas y diseñadores de contenido, Taco Bell reunió a grupos tradicionalmente en silos, lo que permitió plazos de entrega más cortos, aprobaciones legales instantáneas y una toma de decisiones más rápida. Esta reestructuración lo ayudó a ganar una parte de la conversación con los clientes en el momento, en función de lo que decían sus capacidades de detección y datos.<sup>7</sup>

Bosch, una empresa alemana de ingeniería y tecnología, reconoció de manera similar el valor de la proximidad entre los equipos en un enfoque agile. Abolió su jerarquía estructural tradicional y creó pequeños equipos de negocios matriciales, todos reportando a un consejo de administración. Cada “equipo de propósito”, como se les llamaba, se creó en torno a objetivos específicos de producto y diseño.<sup>8</sup> La reestructuración requirió que los equipos interactuaran con más frecuencia. Se establecieron standups diarios para producir contenido en lotes, mientras que el equipo de marketing desarrolló la capacidad de probar e incorporar rápidamente datos para ver qué funciona y qué no.

2. **Pon a prueba, luego escala:** muchos vendedores están poniendo a prueba ágilmente dentro de una sola unidad de negocios para probar, aprender e iterar cómo pueden hacer que funcione para sus organizaciones. Por ejemplo, TD Bank en Canadá quería adoptar ágilmente en su función de marketing digital.<sup>9</sup> El equipo de marketing comenzó con una evaluación de la madurez digital de la compañía

en todas las unidades de negocios para comprender dónde cayeron en la curva de adopción digital antes de realizar una prueba de agile dentro de una sola unidad de negocios para obtener información sobre cómo difundirla en toda la compañía. Al reunir a seis trabajadores multifuncionales—desde contenido, análisis, estrategia, planificación y liderazgo—el equipo desarrolló una “estrella del norte” para guiar su enfoque agile con el objetivo de aumentar el número de cotizaciones de seguros. Utilizando standups diarios y un modelo scrum, el equipo ejecutó sprints de diseño de dos semanas durante tres meses, documentando experiencias para ofrecer lecciones aprendidas al liderazgo empresarial; el objetivo era comprender la salsa secreta para escalar ágilmente en toda la empresa. La reducción de las barreras de entrada mediante el despliegue agile en una unidad permitió a TD Bank crear un plan de escala y adoptarlo con el tiempo. A través del piloto agile, el banco redujo los costos en un 30 por ciento en el primer mes y el tiempo de respuesta de la campaña dentro del marketing digital pasó de los plazos de cuatro meses a dos semanas. TD Bank también aprendió que demostrar el retorno de la inversión a los líderes y lograr ganancias rápidas ayudaría a otras unidades a adoptar un enfoque agile a medida que la compañía escalara el enfoque.<sup>10</sup>

3. **Implemente la detección predictiva:** El marketing agile generalmente requiere que los equipos internos escuchen la conversación y produzcan contenido en ventanas cortas probando, midiendo y prediciendo las compras, discusiones y reacciones de los consumidores. Los especialistas en marketing tienen tecnologías predictivas y herramientas de inteligencia artificial como Heat AI<sup>11</sup> para ayudarlos en este proceso de “detección predictiva”. Las herramientas de análisis e inteligencia artificial pueden proporcionar a los especialistas en marketing “inteligencia social”,

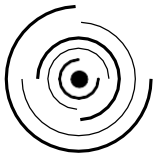
lo que les permite predecir y percibir hacia dónde se dirigen las conversaciones. El contenido y las conversaciones se reciclan cada seis horas en promedio; por lo tanto, la velocidad en la detección es clave para mantenerse relevante. Estas herramientas también ayudan a los equipos de marketing a identificar rápidamente si su contenido cumple con los resultados deseados en el momento. Las conversaciones se pueden pronosticar con 72 horas de anticipación, lo que le permite a una marca aproximadamente tres días anticipar, crear y lanzar contenido.<sup>12</sup>

En 2018, Facebook y National Geographic se unieron para hacer crecer una nueva comunidad centrada en “Mujeres de impacto”. Aprovechando la tecnología de detección y la inteligencia artificial para el crowdsourcing y la predicción de tendencias de palabras clave y temas, el equipo creó contenido usando agile y expandió la comunidad cuatro veces su tamaño

original en solo dos semanas.<sup>13</sup> Armados con tales ideas, los equipos flexibles pueden abandonar una idea de bajo rendimiento, pivotar y actualizar su enfoque creativo para capitalizar lo que se está aprendiendo. En la parte posterior, las ideas y los patrones en los datos también revelan el impacto de la inversión, ofreciendo a la organización información sobre dónde ir a continuación.

## Acelerando por momentos que importan

Los líderes y departamentos de marketing pueden liderar la carga agile de toda la organización y, en el proceso, transformar sus empresas en operaciones centradas en el cliente. Al adoptar la agilidad en estructuras, equipos y procesos, y mentalidades, las marcas se adaptan mejor para actuar y capitalizar los momentos para crear un compromiso más profundo con los clientes.



## HOJA DE REFERENCIA

# COLOCANDO AGILE EN ACCIÓN

### PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ Adopte un enfoque estilo sala de redacción para recopilar datos que informen su campaña agile.
- ▶ Vea las conversaciones y eventos en tiempo real como una oportunidad para interactuar con su base de clientes en torno al propósito, el punto de vista y la personalidad de su marca.
- ▶ Aproveche las plataformas impulsadas por la inteligencia artificial, como Heat AI, para obtener información de los clientes en tiempo real que puede informar contenido más personalizado y ágil a la velocidad de la cultura y la conversación.
- ▶ Estructura tu flujo de trabajo de contenido para que los interesados en el contenido puedan revisar y aprobar contenido en ventanas de tiempo ajustadas.
- ▶ Aplique un enfoque de “teoría de restricciones” para identificar dónde se pueden implementar los eslabones más débiles de la organización. Encuentre los cuellos de botella y mapee las actividades interdependientes requeridas para que tenga éxito.

### PARA EL CMO

- ▶ Utilice datos y análisis recién descubiertos como evidencia para mostrar el ROI en enfoques ágiles.
- ▶ Colaborar para romper silos evangelizando poniendo al cliente en el centro de la toma de decisiones organizacionales.
- ▶ Deje que el marketing sea el campeón agile de la organización. Utilice un enfoque agile para desarrollar su función de marketing, comunicar claramente el éxito y reunir a los miembros del equipo incorporando sus comentarios durante todo el proceso.

### PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** potenciar cada función para colaborar y adoptar procesos ágiles para conocer las necesidades y deseos de los consumidores de afuera hacia adentro. Ayuda a eliminar los icebergs organizacionales. Comience de a poco y gane el buy-in equipo por equipo; considere cómo los roles pueden necesitar adaptarse y cambiar según lo que funciona.
- ▶ **CFO:** respalde las inversiones financieras necesarias en sistemas y talento para permitir que los procesos ágiles se arraiguen y evolucionen.
- ▶ **CIO:** como propietario de los datos, colabore estrechamente con el CMO para aprovechar la tecnología y la inteligencia artificial para impulsar la creatividad y el marketing.
- ▶ **CHRO:** considere qué tipos de pensamiento y mentalidad nuevos se necesitan en la fuerza laboral para ser más ágiles; invertir en recapitación y capacitación.

## Notas

1. Deloitte, Don't fear change, embrace it: Advancing the case for agile methods in systems integration, Abril de 2010.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/methods\\_in\\_systems\\_integration.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/methods_in_systems_integration.pdf)
  2. Mary Morrison, "TD's agile approach to always-on marketing," CMO Today, 27 de enero de 2019.  
<https://deloitte.wsj.com/cmo/2019/01/27/tds-agile-approach-to-always-on-marketing/>
  3. Lindsay Kolowich, "Delighting people in 140 characters: An inside look at JetBlue's customer service success," HubSpot, 28 de julio de 2014.  
<https://blog.hubspot.com/marketing/jetblue-customer-service-twitter>
  4. Christine Austin, "9 Facebook Live for business examples you've got to see," IMPACT, 10 de enero de 2018.  
<https://www.impactbnd.com/blog/facebook-live-business-examples>
  5. Fernando Machado (global CMO at Burger King), entrevista con Deloitte at the Cannes Lions Festival of Creativity 2019, 17 al 21 de junio de 2019.
  6. Tony Markovich, "Burger King uses real-time data to deliver Whoppers to drivers in traffic," Autoblog, 15 de mayo de 2019.  
<https://www.autoblog.com/2019/05/15/burger-king-deliveries-to-drivers-stuck-in-traffic/>
  7. PR News, "Case study: Taco Bell's new recipe for social media engagement: Look, listen and whip up some dialogue with fans," 9 de septiembre de 2013.  
<https://www.prnewsonline.com/case-study-taco-bells-new-recipe-for-social-media-engagement-look-listen-and-whip-up-some-dialogue-with-fans/>
  8. Phil Wainwright, "How Bosch broke free from silos to reorganize as agile teams," diginomica, 7 de febrero de 2019.  
<https://diginomica.com/how-bosch-broke-free-from-silos-to-reorganize-as-agile-teams>
  9. Marketing Agility, "Driving agile adoption up and down the marketing function with Deloitte," podcast, 29:30, 17 de noviembre de 2018.  
<http://www.agilemarketingblog.com/2018/11/driving-agile-adoption-up-and-down-the-marketing-function-with-deloitte/>
  10. Ibid.
  11. Heat, "Heat AI," video, 1:49, consultado el 17 de septiembre de 2019.  
<https://app.frame.io/presentations/2ef912b1-82a4-412e-8088-f33ae910dca1>
  12. Lindsay Rittenhouse, "Deloitte's Heat: A 'wake-up call' for other creative shops?," Ad Age, 11 de junio de 2019.  
<https://adage.com/article/agency-news/deloittes-heat-wake-call-other-creative-shops/2176821>
  13. Jocelyn Lee, "Using cognitive to inform creative," CMO Today, 10 de septiembre de 2018.  
<https://deloitte.wsj.com/cmo/2018/09/10/using-cognitive-to-inform-creative/>
-





## Acerca de los autores

### **Diana O'Brien | [dobrien@deloitte.com](mailto:dobrien@deloitte.com)**

Diana O'Brien es la Directora de Marketing en Deloitte, responsable de impulsar el crecimiento de todos los negocios. En este rol, O'Brien conecta una red que incluye marca, comunicación, marketing e insights de las organizaciones. Su responsabilidad es la de apoyar la voz del cliente, traer a la superficie insights profundos con analíticos avanzados, aumentar la velocidad de las ventas y lograr una mayor ventaja competitiva con experiencias más sólidas y diferenciadas. Nombrada por Forbes como una de las CMOs de mayor influencia en el mundo, O'Brien también es líder del Programa CMO para la C-Suite en Deloitte y funge como socia asesora para clientes del sector de ciencias de la vida a nivel global. Lo invitamos a contactar a O'Brien vía LinkedIn [www.linkedin.com/in/dianaobrien](https://www.linkedin.com/in/dianaobrien) y Twitter @DianaMOBrien.

### **Andy Main | [amain@deloitte.com](mailto:amain@deloitte.com)**

Andy Main es Director de Deloitte Consulting LLP y líder global de Deloitte Digital. En este rol, Andy apoya a los clientes a obtener valor para el negocio a través de lo digital para mejorar su involucramiento con clientes, colaboradores, socios, comunidades y proveedor en todos los puntos de contacto a lo largo del viaje. Main cuenta con más de 25 años de experiencia en la industria de Consultoría, lo que le permite traer nuevas ideas para ir al mercado rápidamente y aplicar pragmáticamente estas ideas para así ayudar a los clientes a modernizar sus negocios. Lo invitamos a contactar a Andy vía LinkedIn [www.linkedin.com/in/andymain/](https://www.linkedin.com/in/andymain/) y Twitter @scotinco.

### **Suzanne Kounkel | [skounkel@deloitte.com](mailto:skounkel@deloitte.com)**

Suzanne Kounkel es Directora de Deloitte Consulting LLP y de Marketing de Deloitte US, en donde lleva el liderazgo de la integración de marketing y ventas en todos los negocios y así generar resultados excelentes para los clientes e impulsar el crecimiento. También es la Directora de Marketing de Deloitte Consulting LLP, lugar en el cual su trabajo integra la suite completa de servicios de marketing y comunicaciones para dar apoyo al negocio de consultoría de EE.UU., lo que incluye submarca y posicionamiento, marketing de contenidos, relaciones públicas y comunicación interna. Lo invitamos a contactar a Suzanne vía LinkedIn [www.linkedin.com/in/suzannekounkel](https://www.linkedin.com/in/suzannekounkel) y Twitter @suzanne\_kounkel.

### **Anthony R. Stephan | [astephan@deloitte.com](mailto:astephan@deloitte.com)**

Anthony R. Stephan es el Jefe de Deloitte Digital en EE.UU. para Deloitte Consulting LLP y el líder de la unidad nacional de negocios de Marketing de Clientes. Su pasión es la experiencia humana como la base para crear valor en el negocio y conexiones más sólidas con las personas, mercados y así generar mayores ganancias. Antes de llevar el liderazgo de Deloitte Digital, Stephan se desempeñó como el líder nacional de Estrategia y Transformación Digital. Por más de 25 años, él ha sido la guía del negocio que cada vez está más cerca de la transformación, la cual fundamenta con las aspiraciones de las organizaciones para así inspirar el cambio, en conjunto con un crecimiento equilibrado a través de iniciativas estratégicas. Lo invitamos a contactar a Anthony vía LinkedIn [www.linkedin.com/in/anthonyrstephan/](https://www.linkedin.com/in/anthonyrstephan/) y Twitter @anthonyrstephan.

---

# Agradecimientos

Este reporte no existiría sin la experiencia específica resultado del trabajo en conjunto con ejecutivos de las líneas de servicio para entender el impacto de estas tendencias en el mercado y como adoptarlas para impulsar el crecimiento de las organizaciones.

Agradecemos a los siguientes colaboradores:

## NUESTROS LÍDERES GLOBALES QUE CONTRIBUYERON EN TODO EL REPORTE DE TENDENCIAS EN MARKETING 2020

- **David Redhill**, Partner, Deloitte Consulting Global CMO, Australia Mike Brinker, Principal, Global Deloitte Digital Leader, US
- **Will Grobel**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Andrew Jolly**, Partner, Digital Mix Lead, UK
- **Peter Sedivy**, Partner, APAC Deloitte Digital Lead, US
- **David Phillips**, Partner, Brand, Creative & Media, Australia
- **Pascual Hua**, Partner, Deloitte Digital, China
- **Ryo Kanayama**, Director, Chief Brand & Corporate Affairs Officer, Japan
- **Desiree Phakathi**, Senior Manager, Marketing, South Africa
- **Tharien Padayachee**, Manager, Marketing & Communications, South Africa
- **Livia Zufferli**, Income & Associate Partner, Customer & Marketing, Canada
- **Pablo Selvino**, Partner, Consulting Director, LATCO
- **Heloisa Montes**, Partner, Digital Customer & Marketing Transformation leader, Brazil
- **Renato Souza**, Director, Communication & Brand, Brazil
- **Victor Press**, Partner, Acne, Northwest Europe
- **Jennifer Veenstra**, Managing Director, CMO Program leader, US

## EL EQUIPO EDITORIAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN INTEGRADO

- **Tim Murphy**, Senior Manager, US
- **Josh Schoop**, PhD, Manager, US

## EL EQUIPO DE TENDENCIAS GLOBALES DE MARKETING

- **Anna Syrkis**, Manager, Global Marketing Trends Program Manager, US
- **Julie Murphy**, Manager, Marketing Manager, US
- **Marion Cannon**, Lead, Content & Insights, US
- **Natalie Melamed**, Senior Manager, Content & Insights, US

## El propósito lo es todo

- **Jennifer Barron**, Principal, Brand & Growth Strategy, US
- **Torsten Gross**, Managing Director, Customer & Applied Design, US

- **Richard Prévost**, Senior Manager, Branding, Marketing & Advertising Lead, South Africa
- **David Olsson**, Partner, Acne, Sweden
- **Ori Mace**, Senior Manager, Acne, Sweden
- **Andy Sandoz**, Partner, Chief Creative Officer, Deloitte Digital, UK
- **Mark Hutcheon**, Director, Risk Advisory, UK

### • Pagando la deuda de la experiencia

- **Amelia Dunlop**, Principal, Customer Strategy & Applied Design Leader, US
- **Ashley Reichheld**, Principal, Customer & Marketing Automotive, Transportation, Hospitality & Services sector leader, US
- **Stacy Kemp**, Principal, Customer & Marketing Strategy, US
- **Maggie Gross**, Senior Manager, Heat, US
- **Megan Fath**, Senior Manager, Customer & Applied Design, US
- **Emma Gu**, Manager, Customer & Applied Design, China
- **Thomas Kant**, Manager, Deloitte Neuroscience Institute, Germany
- **Olivier Binse**, Partner, Head of Digital Advisory, Deloitte Digital, UK
- **Deborah Womack**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Susie Nursaw**, Director, Deloitte Digital Insights, UK
- **Peta Williams**, Senior Manager, Deloitte Digital Marketing & Insights, UK

### Fusión es la nueva mezcla de negocios

- **Paul Magill**, Managing Director, Customer & Marketing, US
- **Larry Keeley**, Managing Director, President, Doblin, US
- **Mike Barrett**, Principal, President, Heat, US
- **Will Grobel**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Tom Day**, Director, Market Gravity, UK
- **Alex Curry**, Partner, Monitor Deloitte, UK
- **Dan Adams**, Partner, MarTech & Insight leader, UK

### ¿Destruye o construye confianza?

- **Jeff Weirens**, Principal, Global Business Leader of Financial Advisory, US
  - **Jeff Simpson**, Principal, Customer & Marketing, US
  - **David Cutbill**, Principal, Marketing and Advertising Risk Services Leader, US
  - **Cameron Brown**, Director, Head of Privacy, UK
  - **Will Grobel**, Director, Customer & Marketing, UK
  - **Peta Williams**, Senior Manager, Deloitte Digital Marketing & Insights, UK
  - **Wendy Stonefield**, Director, Customer & Marketing, UK
  - **Nick Purdon**, Director, Customer & Marketing, UK
-



•

## La amplificación de la participación del consumidor

- **Jennifer Lacks Kaplan**, Principal, Customer & Marketing, US
- **Melissa Schwarz**, Senior Manager, Deloitte Pixel leader, US
- **Balaji Bondili**, Senior Manager, Hybrid Solutions & Incubation, US
- **Grace Ling**, Partner, Consulting, China
- **Emma Gu**, Manager, Customer & Applied Design, China
- **Andy Sandoz**, Partner, Chief Creative Officer, Deloitte Digital, UK
- **Matt Guest**, Partner, Deloitte Digital, UK
- **Monica Hu**, Manager, Deloitte Digital, UK
- **Alex Curry**, Partner, Monitor Deloitte, UK

## Valorar el activo más importante: El Talentot

- **Jannine Zucker**, Principal, Human Capital, US
- **Ashley Reichheld**, Principal, Customer & Marketing Automotive, Transportation, Hospitality & Services sector leader, US
- **Hilary Horn**, Managing Director, Human Capital, US
- **Yohan Gaumont**, Equity Partner, Digital Customer leader, Canada
- **Will Grobel**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Gillian Simpson**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Rupert Darbyshire**, Director, Human Capital, UK

## Diffusing agility across the organization

- **Mike Barrett**, Principal, President, Heat, US
- **Jocelyn Lee**, Senior Manager, Head of AI, Heat/Deloitte Digital, US
- **Alan Schulman**, Managing Director, Chief Creative Officer, Deloitte Digital, US
- **Ed Grieg**, Senior Manager, Chief Disruptor, Deloitte Digital, UK
- **Martin Willets**, Partner, Customer & Marketing, UK
- **Yohan Gaumont**, Equity Partner, Digital Customer leader, Canada
- **Verusha Maharaj**, Senior Manager, Monitor Deloitte, South Africa

Un especial agradecimiento al equipo del Programa CMO y a los líderes de Customer & Marketing en Deloitte Digital por sus insights y apoyo durante todo este viaje.

# Contáctenos

*Nuestros insights le ayudarán a beneficiarse del cambio. Si lo que usted busca son ideas nuevas para abordar los desafíos de su negocio, hablemos.*

**Diana O'Brien**

Global chief marketing officer | Principal | Deloitte Consulting LLP  
[dobrien@deloitte.com](mailto:dobrien@deloitte.com)

**Andy Main**

Global head of Deloitte Digital | Principal | Deloitte Consulting LLP  
[amain@deloitte.com](mailto:amain@deloitte.com)

**Suzanne Kounkel**

US chief marketing officer | Principal | Deloitte Consulting LLP  
[skounkel@deloitte.com](mailto:skounkel@deloitte.com)

**Anthony R. Stephen**

US head of Deloitte Digital | Principal | Deloitte Consulting LLP  
[astephan@deloitte.com](mailto:astephan@deloitte.com)

# Deloitte.

## Insights

Regístrate para recibir actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Síguenos @DeloitteInsight

### Colaboradores de Deloitte Insights

**Editorial:** Prakriti Singhania, Nairita Gangopadhyay, Anya George Tharakan, Rupesh Bhat, and Preetha Devan

**Diseño:** Anoop K R and Sonya Vasileff

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Ilustraciones de portada e interiores:** David Vogin

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad privada de responsabilidad limitada del Reino Unido y su red de firmas miembro y otras entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no proporciona servicios a clientes. En los Estados Unidos de América, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de DTTL de EE.UU., sus entidades relacionadas que operan y bajo el nombre de "Deloitte" en Estados Unidos de América y en sus respectivas filiales. Es probable que determinados servicios no estén disponibles para dar a un cliente bajo las normas y reglamentos de contaduría pública. Para obtener más información acerca de nuestra red global de firmas miembro, diríjase a [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos).

Derechos de autor © 2019 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene información general y Deloitte no proporciona, por medio de esta publicación, ninguna asesoría o servicio en contaduría, de negocios, financiera, de inversión, legal, en impuestos, o de cualquier otra índole profesional. Esta publicación no sustituye ninguna asesoría o servicio profesional, ni debería ser utilizado como la base para la toma de cualquier decisión o implementación de cualquier acción que pueda afectar a su negocio, por lo que antes de tomar cualquier decisión o implementar cualquier acción que pueda afectar a su negocio, por favor consulte a un asesor profesional calificado.

Deloitte no se hace responsable de las pérdidas de cualquier individuo que se remita a esta publicación.

### Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad privada de responsabilidad limitada del Reino Unido y su red de firmas miembro y otras entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no proporciona servicios a clientes. En los Estados Unidos de América, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de DTTL de EE.UU., sus entidades relacionadas que operan y bajo el nombre de "Deloitte" en Estados Unidos de América y en sus respectivas filiales. Es probable que determinados servicios no estén disponibles para dar a un cliente bajo las normas y reglamentos de contaduría pública. Para obtener más información acerca de nuestra red global de firmas miembro, diríjase a [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos).

Derechos de autor © 2019 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.