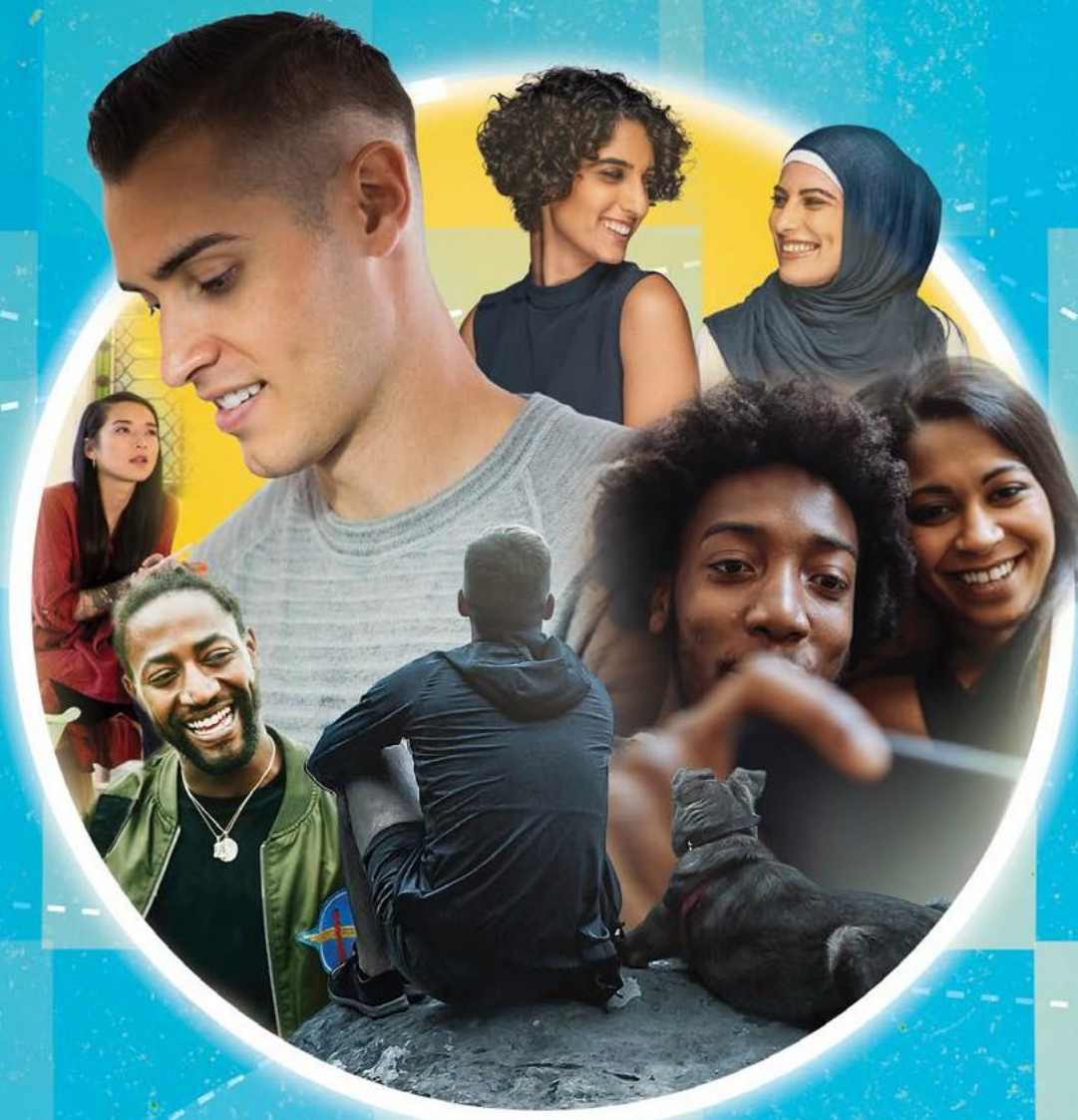


Deloitte.
Insights



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.](#)



Valorar el activo más importante: El Talento

Cómo reconocer la importancia de todas las personas en la experiencia laboral

EN 1906, MIENTRAS trabajaba con familias de bajos ingresos en un apartamento en Roma, Italia, Maria Montessori abrió las puertas de la *Casa dei Bambini*, o la “Casa de los Niños”. Esta aula marcó el primer entorno educativo construido sobre la filosofía de Montessori para *liberar el potencial de un niño y transformarlos en el mundo*.¹ Fue aquí donde experimentó y perfeccionó su currículum distintivo y su modelo educativo que se ha convertido actualmente en una institución que abarca más de 20,000 escuelas Montessori en todo el mundo.

Al colocar al niño en el centro de su diseño, Montessori se dio cuenta al principio de su investigación de que, para que una persona pueda progresar en las capacidades, el conocimiento, la responsabilidad y el sentido de sí mismo (los pilares de la educación Montessori), cada estudiante individual y sus rasgos únicos deben ser considerados para ser equilibrados con los valores

Montessori. Brindar a los jóvenes capacidades fundamentales, centrarse en la experiencia individual y cultivar interacciones humanas profundas puede ayudar a los estudiantes exitosos a convertirse en ciudadanos empáticos y de alto rendimiento.

El modelo Montessori proporciona un espejo útil para que las empresas reflexionen sobre quiénes son para todos los humanos en su ecosistema — especialmente su propia gente, su fuerza laboral. Aún no está bien establecida la conexión de las organizaciones y la dependencia de las redes y los ecosistemas (vea nuestra tendencia de *fusión*). En este mundo de interdependencia organizacional, los límites son borrosos, lo que resulta en la eliminación de categorías que segregan a los clientes, la fuerza laboral y la competencia.

Un trabajador ya no es el empleado promedio con un horario de 9 a 5, cargando su portafolios y

CÓMO LAS AGENCIAS INTERNAS PUEDEN MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL TALENTO

Como explicamos en nuestro artículo sobre tendencias de *agilidad*, los procesos ágiles, los equipos y las estructuras son un requisito previo para mantenerse al día con el ritmo de cambio en el panorama empresarial actual. La necesidad de una transformación en el marketing provocó una tendencia en la que muchas marcas están llevando a la agencia de marketing “internamente” con el objetivo de estar mejor posicionados para reaccionar, participar y predecir hacia dónde se dirigen la conversación y la cultura en el mercado. A medida que los muros de la organización se vuelven más permeables, la importancia de generar confianza y lealtad entre los socios y la fuerza laboral se eleva en la escala de prioridades (vea nuestra tendencia de *confianza* para obtener más información).

lonchera. Más bien, la gente de una organización es su **talento**, que representa una amplia gama de individuos, incluidos embajadores de marca, artistas, personas influyentes sociales y socios. Estas personas residen tanto dentro como fuera de los muros de la organización. Y al igual que los estudiantes de Montessori, esta fuerza laboral diversa requiere un enfoque que nutra a la “persona en todos los aspectos”, lo que les permite evolucionar y desarrollar nuevas habilidades y relaciones, al tiempo que fomenta la lealtad hacia las marcas y los lugares de empleo.

En este nuevo mundo de talento, es importante que las empresas reconozcan que su fuerza de trabajo colectiva a menudo comprende personas de diferentes orígenes y diversidad, que tienen diferentes perspectivas, experiencias y objetivos. Las organizaciones que reconocen y valoran la experiencia de cada individuo colocan a la persona completa en el centro de lo que hacen, con el objetivo de crear una experiencia sostenida y conectada para toda su gente. A medida que los departamentos de marketing se mueven internamente y se transforman en equipos más pequeños y multidisciplinarios, puede ser fundamental que trabajen para ayudar a garantizar que cada persona sea nutrida y valorada en toda la organización (para más información, consulte la barra lateral “Cómo las agencias internas pueden mejorar la experiencia del talento”).

Para crear un entorno que valore a todas las personas, el liderazgo audaz desde la función de marketing debe defender la experiencia humana (ver nuestra tendencia de [experiencia humana](#)) y ayudar a garantizar que la fuerza laboral esté incluida.

Nuestra tendencia global de talento de marketing explora cuántas funciones de marketing hoy están transformando a las organizaciones al servir en nuevas capacidades. El papel del área de marketing está cambiando como resultado de una mayor participación del cliente (vea nuestra tendencia de

[participación](#)), nuevas estructuras organizativas para ofrecer campañas de marketing (vea nuestra tendencia de [agilidad](#)) y la necesidad de gestionar mejor la experiencia humana. Muchos CMO y comerciantes están asumiendo el papel de facilitadores de la experiencia humana para ayudar a garantizar que las capacidades, experiencias y objetivos de cada persona se tengan en cuenta en toda la organización.²

En este artículo, presentamos ideas y estrategias sobre las formas en que muchas marcas líderes están integrando la experiencia de la fuerza laboral en la manera en que se enfoca en el talento. También discutimos las implicaciones de esta tendencia para los especialistas en marketing y departamentos de marketing que están pensando en adoptar modelos centrados en la fuerza laboral.

Cómo integrar el talento y la experiencia del cliente

En las tendencias globales de marketing, vemos un tema común: *la conexión humana es más importante que cualquier otra cosa*. Las organizaciones exitosas deben dar cuenta de todos los humanos dentro de su ecosistema (incluida la fuerza laboral) y alinearlos con el propósito de la organización. Compartimos con ustedes dos ejemplos que muestran cómo las empresas están ayudando a garantizar que brinden una experiencia de clase mundial para su talento:

1. La experiencia humana integral en

Alexion: Alexion Pharmaceuticals reconoce la importancia de la experiencia de los empleados para lograr resultados para la marca.

Identificando una “conexión inherente y poderosa entre la experiencia de los empleados de Alexion y la experiencia de los pacientes (a quienes dan servicio)”, Alexion contó entonces con un jefe de experiencia de pacientes y empleado, cuya responsabilidad es garantizar que el entorno de trabajo de Alexion incluya


talentos que tengan acceso a las capacidades, herramientas y soporte adecuados para desempeñar y maximizar su impacto colectivo.³ Este rol combina la experiencia del paciente y los conocimientos del cliente con la función de recursos humanos para crear interacciones entre la fuerza laboral de Alexion y los pacientes. La compañía organiza ejercicios y capacitaciones directas basadas en la empatía, como “compartir círculos” para ayudar a los empleados a conectarse con personas que viven con enfermedades poco comunes, abriendo oportunidades para diseños de soluciones más profundos y más impulsados por la empatía, mientras ayuda a las personas de Alexion a comprender el significado de su trabajo.⁴

- 2. El disruptor en RR.HH. de Adobe:** Adobe combinó el rol de director de recursos humanos (CHRO) con el rol de vicepresidente ejecutivo de experiencia de clientes y empleados (CEXO). Después de un grito de guerra para “interrumpir o ser interrumpido”, el CHRO/CEXO de Adobe usa múltiples sombreros, se enfoca en la relación cliente-empleado y se concentra en la superposición.⁵ Al integrar el rol de CHRO con el CEXO, el objetivo de Adobe era centralizar sus funciones centradas en las personas para dar cuenta de los humanos tanto dentro como fuera de su toma de decisiones.⁶

Estas dos instancias muestran cómo las marcas están aplicando estrategias probadas a partir del compromiso del cliente para mejorar y crear una experiencia laboral diversa y más profunda. Aprovechando los conocimientos para comprender y dar cuenta de cada persona, los departamentos de marketing pueden llevar a toda la organización a encontrar formas innovadoras para ayudar a garantizar la coherencia en la experiencia del talento.

Cómo el marketing puede detonar la experiencia del talento

Una vez que hemos entendido cómo involucrar a los clientes más allá de los muros de la organización, muchos vendedores ya están tomando el desafío de crear un compromiso más profundo y significativo con su gente.



En este nuevo mundo de talento, es importante que los negocios reconozcan que, muy a menudo, sus fuerzas laborales incluyen personas con diferentes y diversos contextos, quienes aportan perspectivas, experiencias y objetivos distintos.

Basándonos en nuestra investigación, describimos estrategias específicas que muestran cuántas empresas están apoyando la experiencia del talento:

1. Construya una fuerza de trabajo y experiencia del cliente simbióticas: Su fuerza laboral puede ser su mejor embajador. Ser auténtico para su fuerza laboral, liderar con valores y apoyar la colaboración en toda la organización, fortalece la experiencia humana para todas las personas y ayuda a proporcionar un entorno en el que su fuerza laboral pueda prosperar. Tomemos el ejemplo de Qualtrics y VW, que se unieron para desarrollar una plataforma única para que VW aproveche los datos de la experiencia del cliente superpuestos con los datos de la experiencia de los empleados. Utilizando los sistemas de Qualtrics, que aprovechan la inteligencia artificial y los datos de los clientes, VW puede explorar oportunidades para mejorar el compromiso con su fuerza laboral e impulsar la experiencia del talento. Los concesionarios VW confían en un servicio al cliente superior para impulsar las ventas. Al utilizar los datos de la experiencia del cliente y de la fuerza laboral, VW descubrió la oportunidad de invertir en mejorar las instalaciones de su concesionario. Como resultado, esta automotriz hoy está en medio de un crecimiento sostenido de las ventas, con tasas de retención más altas y puntajes de experiencia laboral en la historia de la compañía.⁷

2. Valorar la interacción personal: En el nuevo mundo del trabajo, puede ser difícil evocar lealtad en la fuerza laboral, ya que más de la mitad de todos los trabajadores piensan en dejar sus trabajos según un informe reciente de Deloitte sobre el talento en la fuerza laboral.⁸

Retener a las personas generalmente requiere construir relaciones reales. Las empresas a menudo diseñan sistemas de detección y monitoreo con tecnología para rastrear y recopilar comentarios sobre la experiencia del talento. Sin embargo, el desafío es identificar el momento apropiado para implementar y utilizar la retroalimentación rápidamente.

Las encuestas intermitentes detectan cómo y si la fuerza laboral está teniendo una buena experiencia y si podrían abandonar la empresa. Hacerlos una práctica de rutina puede permitir la corrección del curso en tiempo real si una persona está contemplando cambiar de trabajo. Desbloquee el valor de los datos para comprender cómo y si las personas se cumplen en su trabajo, pero no pierda el contacto con el valor de la interacción personal. Muchos trabajadores valoran especialmente las oportunidades para

construir relaciones entre ellos y con el liderazgo. Encuentre tiempo para reunirse cara a cara y use datos de encuestas intermitentes para evaluar cómo se siente una persona en el momento de compartir historias positivas, alabar y mitigar desafíos.

Muchos vendedores ya están tomando el desafío de crear un compromiso más profundo y significativo con su gente.

3. Ir más allá de las cuatro paredes: La función de marketing y el CMO ya sirven como embajadores de la marca para los clientes. En el nuevo mundo del trabajo, puede ser cada vez más difícil mantener los valores (vea nuestra tendencia de *experiencia humana*) y comprender quién se alinea con su propósito fuera de sus paredes, más allá de la oficina. Del mismo modo, lo que significa ser parte de la fuerza laboral está cambiando drásticamente, lo que hace que sea aún más importante que las empresas supervisen la “experiencia de talento” de cada persona.

Enfoques como los adoptados por Alexion y Adobe para integrar roles y proporcionar supervisión más allá de lo que tiene el gerente de recursos humanos pueden ayudar a garantizar la coherencia en la experiencia del talento mientras se mantienen los valores más allá de la organización. Por ejemplo, una gran institución de servicios financieros reconoció la necesidad de roles combinados para dar cuenta del mundo dinámico en el que opera. Al combinar entrevistas internas con líderes integrados de mercadeo y comunicaciones e investigación de mercado externa sobre el futuro del trabajo, surgieron cuatro nuevos roles de mercadeo —observador de macro-tendencias, curador de patrocinios y asociaciones, narrador jefe y antropólogo de consumo. El objetivo de estos roles es cerrar las brechas y dar mejor cuenta de la experiencia colectiva del cliente, la fuerza laboral y los socios.

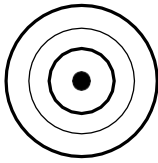
4. Reconocer el dividendo del fideicomiso:

Del mismo modo que una marca debe considerar con quién se asocia, el talento evalúa para quién trabaja y cuánto tiempo permanece en una empresa. Las empresas son cada vez más inteligentes al aprovechar la riqueza de los datos de la fuerza laboral a su disposición para comprender la experiencia del talento, pero también deben ser inteligentes para mantener la transparencia con su fuerza laboral, qué métricas rastrean y cómo usan los hallazgos. El uso responsable de los datos puede ayudar a mejorar la experiencia general del talento al tiempo que se traduce en una lealtad más profunda entre la fuerza laboral y la organización. Google, Amazon e Intel, que con frecuencia obtienen las clasificaciones más altas para los mejores lugares respecto a trabajo en tecnología, aprovechan las encuestas de pulso de rutina y usan datos para mejorar la experiencia general de la fuerza laboral. Al comunicarse de manera abierta y transparente, estas compañías comparten qué datos recopilan,

qué hacen con ellos y cómo los datos conducen a mejoras para la fuerza laboral.⁹

La importancia de cada ser humano

A medida que los muros de la organización continúan expandiéndose, aumenta la necesidad de nuevos roles. Para ayudar a garantizar y satisfacer las demandas de una fuerza laboral en crecimiento y cambiante, la función de marketing (junto con el CMO) puede fungir como líder, organizador y facilitador para construir una cultura y un espacio que apoye a cada trabajador individual al tener en cuenta sus capacidades, experiencias y objetivos, lo que generará lealtad.



HOJA DE REFERENCIA

MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL TALENTO

PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ Comprenda las ilimitadas opciones de talento disponibles para usted: personas que actúan, personas influyentes, embajadores y personas de tiempo completo y a partir de ello, cree un modelo de talento en torno a sus valores que considere las capacidades, la experiencia y los objetivos de cada persona.
 - ▶ Busque oportunidades para crear un compromiso directo y cara a cara con su gente. Construir relaciones es algo que no puede automatizarse o realizarse exclusivamente a través de la tecnología: invierta tiempo para ganar lealtad.
-

PARA EL CMO

- ▶ Comprenda cómo involucrar la experiencia del talento para agregar más valor a la experiencia del cliente.
- ▶ Sirva como facilitador para ayudar al talento a comprender sus conexiones con los clientes; ayude a aumentar la comprensión de la experiencia del talento en todo el liderazgo.
- ▶ Asegúrese de que el propósito y los valores de la marca se mantengan dentro y fuera de la organización, en toda la fuerza laboral y las relaciones con los socios.
- ▶ Defienda las perspectivas de los clientes y la fuerza laboral en la toma de decisiones estratégicas.

PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** Comprenda que la experiencia es el motor para igualar la promesa de la marca, brinde un toque digital personal y ayude a la fuerza laboral a comprender cómo su trabajo trasciende el lugar de trabajo.
- ▶ **CFO:** Pague por el talento, explore qué modelos internos versus modelos de asociación tienen más sentido, optimice los procesos financieros para habilidades, empleos y modelos de fuerza laboral.
- ▶ **CIO:** Aproveche la tecnología y los sistemas de datos para permitir el seguimiento de los datos de los clientes y la fuerza laboral con el fin de integrar y crear conexiones entre las experiencias humanas.
- ▶ **CHRO:** Realice un mapa de habilidades actuales y futuras para comprender nuevos talentos, habilidades y roles.

Notas

1. American Montessori Society, "Why choose Montessori education," consultado el 16 de septiembre de 2019. <https://amshq.org/Families/Why-Choose-Montessori>
 2. Art Mazor et al., Measuring human relationships and experiences, Deloitte Insights, 20 de junio de 2019. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/measuring-human-relationships-and-experiences.html>
 3. Anne-Marie Law, "People-centricity: Connecting the employee experience to the patient experience," 3BL Media, 12 de junio de 2019. <https://www.3blmedia.com/News/People-centricity-Connecting-Employee-Experience-Patient-Experience>
 4. Ibid.
 5. Adobe, "Donna Morris, chief human resources officer & executive vice president, employee experience," consultado el 16 de septiembre de 2019. <https://theblog.adobe.com/author/donnamorris/>
 6. Denise Lee Yohn, "Why every company needs a chief experience officer," Harvard Business Review, 13 de junio de 2019. <https://hbr.org/2019/06/why-every-company-needs-a-chief-experience-officer>
 7. Qualtrics, "Volkswagen Group Australia + Qualtrics," consultado el 16 de septiembre de 2019. <https://www.qualtrics.com/>
 8. Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, "Are you overlooking your greatest source of talent?" Deloitte Review 23, 30 de julio de 2018. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4582_are-you-overlooking-your-greatest-source-of-talent/DI_are-you-overlooking-your-greatest-source-of-talent.pdf
 9. SurveyMonkey, "How 3 of the best companies to work for use surveys," consultado el 16 de septiembre de 2019. <https://www.surveymonkey.com/mp/what-the-best-companies-to-work-for-have-in-common/>
-



Acerca de los autores

Diana O'Brien | 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 y Twitter @DianaMOBrien.

Andy Main | 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/ y Twitter @scotinco.

Suzanne Kounkel | 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 y Twitter @suzanne_kounkel.

Anthony R. Stephan | 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/ 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 Talento

- **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

Andy Main

Global head of Deloitte Digital | Principal | Deloitte Consulting LLP
amain@deloitte.com

Suzanne Kounkel

US chief marketing officer | Principal | Deloitte Consulting LLP
skounkel@deloitte.com

Anthony R. Stephen

US head of Deloitte Digital | Principal | Deloitte Consulting LLP
astephan@deloitte.com

Deloitte.

Insights

Regístrate para recibir actualizaciones de Deloitte Insights en 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.

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.

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