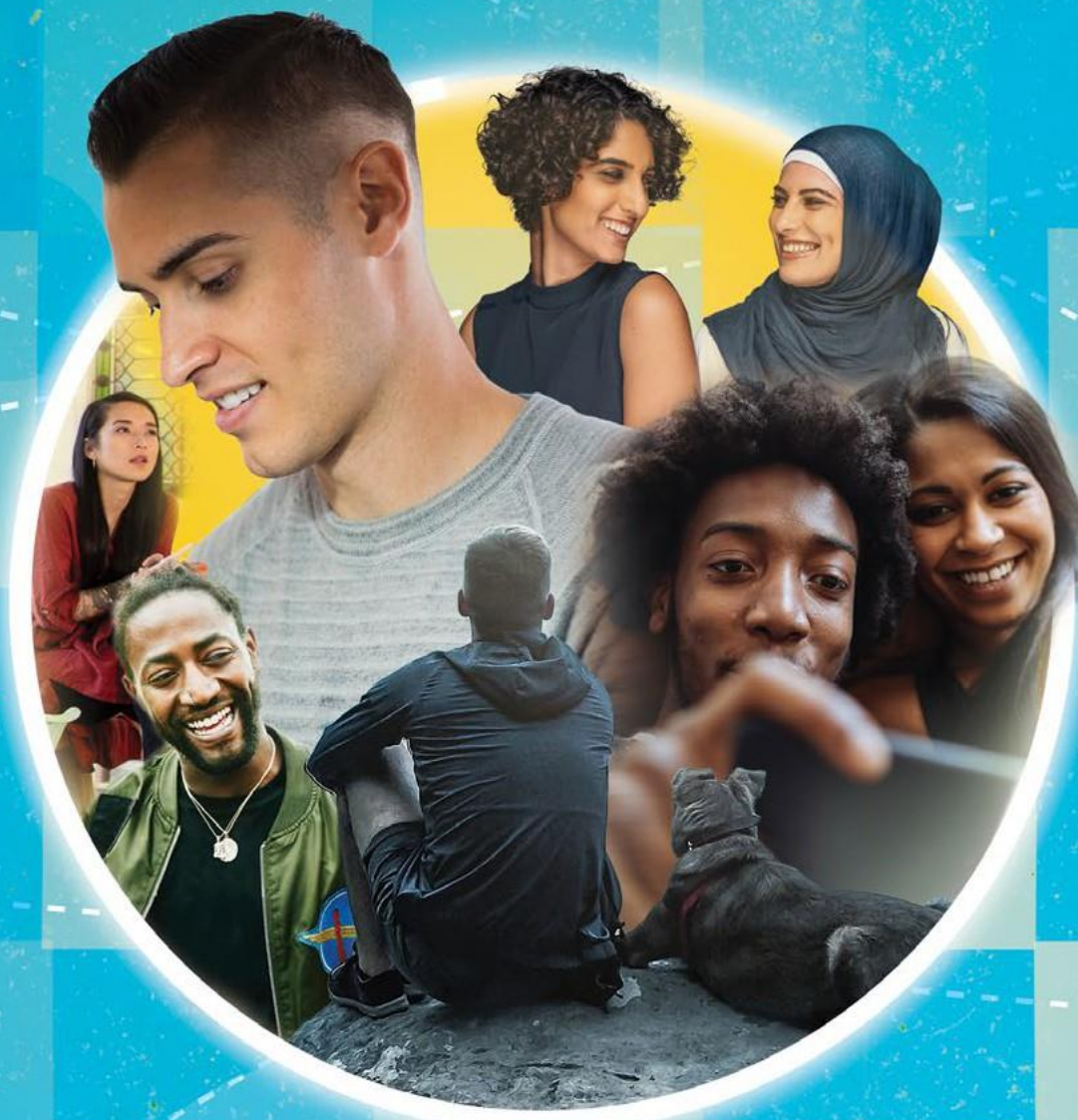


**Deloitte.**  
Insights



## **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.](#)





# ¿Destruye o construye confianza?

Cómo proteger de manera sistemática y proactiva, la confianza en los negocios en la Era de la Conexión

**A** PRINCIPIOS DEL SIGLO XX, las empresas de envasado de carne desarrollaron la primera línea de montaje industrial. Alabado por su eficiencia sin igual, el movimiento fue duplicado rápidamente por la industria automotriz emergente. Luego, la inquietante novela de Upton Sinclair, *La Jungla*, se publicó en 1906.<sup>1</sup> Basado en seis meses de investigación, el libro contaba con detalles contundentes los horrores de la industria del envasado de carne—personas que trabajan bajo coacción extrema, condiciones insalubres y el encubrimiento y empaque de carne en mal estado. El mundo quedó horrorizado, se siguieron rápidamente las reglamentaciones y la confianza pública en la industria se desintegró.

Durante los próximos 100 años, el público aumentó la **confianza** como un determinante principal de cómo evalúan a las marcas. Hoy, la confianza en la marca es más importante que nunca para las empresas, y lo abarca todo. Los clientes, los reguladores y los medios de comunicación esperan que las marcas sean abiertas, honestas y consistentes en todos los aspectos de su negocio, desde productos y promociones, hasta la cultura de la fuerza laboral y las relaciones con los socios. Y en la era de la tecnología conectada y el análisis de big data, las empresas deben luchar con otro nivel de complejidad: construir una estructura que genere confianza de manera sistemática al proteger los datos de los clientes tanto de las amenazas cibernéticas externas como del uso

## EL FUTURO DE LA CONFIANZA

La transformación digital ha cambiado la forma en que las organizaciones deben dar cuenta del problema de la confianza. La confianza organizacional es una relación bilateral entre las empresas y sus clientes, fuerza laboral, socios y gobiernos. Esto significa que las empresas deben construir una infraestructura que proteja lo que los interesados valoran más, al tiempo que detectan amenazas de forma proactiva en los dominios de ciberseguridad, protección de datos, cumplimiento normativo y reputación. Las empresas que no protegen sistemáticamente estos dominios probablemente enfrentan amenazas existenciales que tienen relación con:

- El valor de mercado de la marca
- Posible disminución de la lealtad del cliente
- La posibilidad de un fiasco de relaciones públicas debido al despliegue poco ético de inteligencia artificial y uso de datos.
- La capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

## Las empresas deben luchar con otro nivel de complejidad: construir una estructura que genere confianza de manera sistemática al proteger los datos de los clientes tanto de las amenazas cibernéticas externas como del uso incorrecto de datos internos poco éticos.

incorrecto de datos internos poco éticos (véase la barra lateral “El futuro de confianza “para más información).

La era digital hace que la confianza sea un tema complejo, plagado de innumerables amenazas existenciales para la empresa. Las organizaciones pueden gastar millones para salvaguardar su información, pero la susceptibilidad de una persona a un esquema de phishing puede socavar todo el esfuerzo. De manera alterna, la información puede estar a salvo de un actor externo, pero un equipo de producto puede optar por explotar los datos del cliente de una manera que genere una reacción pública. E incluso cuando los diseñadores tienen las mejores intenciones en el fondo, sus algoritmos pueden producir sesgos involuntarios. Por estas razones, y muchas otras, las organizaciones deben asegurarse de manera proactiva de que sus procesos, tecnología y personas estén trabajando en conjunto para mantener el alto nivel de confianza esperado por sus muchas partes interesadas.

Para esta tendencia, nos centramos en dos dominios de confianza con los que los especialistas en marketing a menudo interactúan: la información del cliente y la inteligencia artificial (IA). Como defensores de la experiencia del cliente, se espera que los especialistas en marketing actúen como administradores confiables de la información del cliente. Esto se refiere al acceso y uso de los datos del cliente de una manera que mantiene y

construye la confianza con el cliente. Del mismo modo, a medida que la función de marketing continúa aprovechando la inteligencia artificial para mejorar las experiencias de los clientes, los especialistas en marketing deben asegurarse de que están ejecutando esto de una manera que no amenace la confianza de toda la organización.

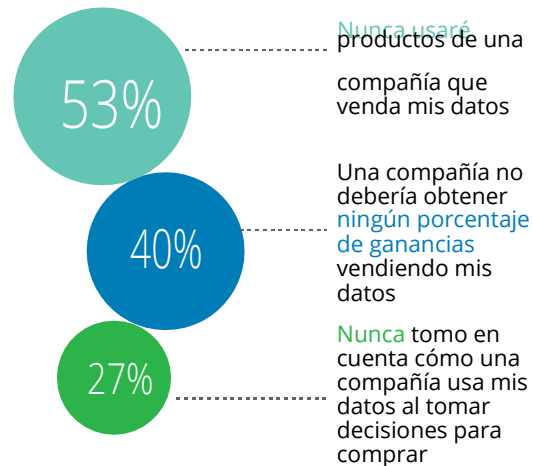
### Big data necesita “gran confianza”

Al igual que las primeras líneas de ensamblaje, los datos del cliente y la IA pueden ser grandes diferenciadores y eso es evidente en el crecimiento de sus ingresos. A partir de 2018, el tráfico de datos móviles y en la nube, junto con las herramientas analíticas diseñadas para extraer valor de estas fuentes, se valoró globalmente en US \$169 billones y se estima que alcanzará los US \$274 billones para 2022, casi igual al PIB<sup>2</sup> anual de Finlandia.

FIGURA 1

Cómo beneficiarse de la venta directa de datos impacta la confianza del cliente

Porcentaje de encuestados



Fuente: Análisis de Deloitte.

## CONVERTIR DATOS EN MONEDA

El uso de datos del cliente no necesita ser un asunto unilateral que beneficie solo a la empresa. En cambio, se puede ver y enviar mensajes como una asociación mutuamente beneficiosa.

Las empresas de terceros están trabajando para poner el poder de decisión directamente en manos de los consumidores. Esto significa que las personas pueden “optar” por vender sus datos a cambio de una compensación. Algunas compañías actúan como enlaces que ofrecen a los clientes una oferta para vender sus derechos de uso de datos a cambio de efectivo, mientras que otras incluso ofrecen criptomonedas como pago. Tales movimientos permiten a las personas elegir qué datos están dispuestos a compartir y a quién los venden por un precio conocido. Aunque estas ideas están más “al límite”, las compañías pueden probar estos métodos para ver qué incentivos resuenan más con su base de clientes.

Al enlistar formal y directamente a los consumidores para que participen en el proceso de uso/venta de datos, las empresas revelan de manera transparente sus intenciones, llevando al cliente en el viaje de datos con los ojos bien abiertos.

Vemos que el uso de estas tecnologías emergentes se manifiesta también en nuestra vida diaria. Los sitios de redes sociales permiten el uso “gratuito” de los servicios a cambio de permitir a los anunciantes acceder a la información y actividad personal de los usuarios en las redes sociales. Las tiendas de comestibles entregan tarjetas de descuento para clientes para capturar y aprovechar el historial de compras, a menudo en asociación con proveedores externos, y los minoristas en línea usan, y a veces venden, datos para construir motores de recomendación más predictivos.

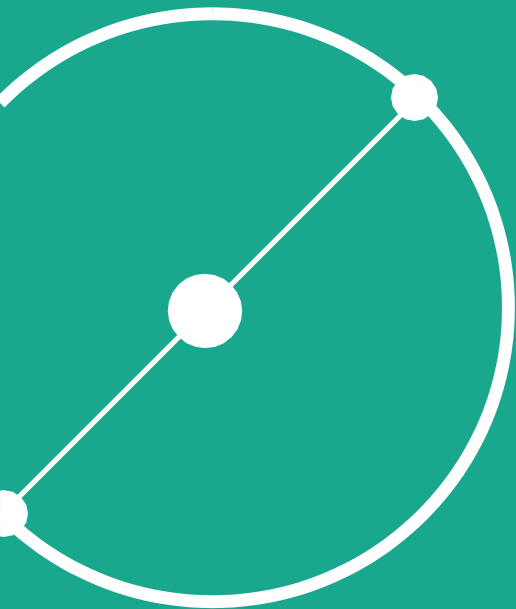
En términos de mantener y construir la confianza del cliente, los caminos que las organizaciones siguen a través de sus datos y las estrategias de inteligencia artificial pueden estar cargados de posibles errores. En nuestra investigación, encuestamos a 4.000 consumidores globales para comprender mejor el sentimiento de los clientes hacia el uso de datos corporativos. La Figura 1 muestra que para un gran número de personas, la confianza se erosiona rápidamente si creen que las organizaciones se están beneficiando directamente de sus datos. Por ejemplo, el 53 por ciento dijo que nunca usaría los productos de una empresa si sus datos se venden con fines de lucro y el 40 por ciento cree que exactamente el 0 por ciento de los

beneficios de una organización debería derivarse de la venta de datos. Sin embargo, el 27 por ciento de los encuestados reconoció que *nunca* consideran cómo una empresa usa sus datos al tomar decisiones de compra (por el contrario, solo el 19 por ciento *siempre* considera el uso de datos de la compañía).

En conjunto, estas son ideas importantes que los especialistas en marketing encargados de liderar el mensaje del cliente deben tener en cuenta: además de una fuerte aversión a las empresas que se benefician de la venta de datos del consumidor, una parte sustancial de los encuestados desconoce en gran medida cuán generalizada es la práctica hoy. En resumen, muchos pueden sentirse sorprendentemente vulnerables a cómo las empresas han desplegado su información personal.

Esto puede parecer un presentimiento para las empresas que comercian con datos, pero aprovechar los datos de los clientes también genera numerosos beneficios para los consumidores y las empresas. En un estudio, por ejemplo, el 86 por ciento de los clientes indicaron que sería más probable que confiaran en las compañías con su información si explicaban cómo proporciona una mejor experiencia del cliente.<sup>3</sup> Por esta razón, es

Es probable que las empresas sientan continuamente y cada vez más la presión de demostrar cómo están actuando como buenos administradores de datos en nombre de sus clientes.



cada vez más importante que las marcas reciban correctamente los mensajes de sus clientes sobre cómo sus datos y sus estrategias de IA proporcionan un intercambio justo de valor para los datos de los clientes.

## Alinear las políticas de datos con el propósito

Actualmente, las empresas tienen un alto grado de libertad en la forma en que usan los datos del consumidor. Aunque ciertamente no se recomienda, en países con regulaciones de privacidad relativamente relajadas, las compañías pueden otorgar permiso para vender y usar datos de consumidores en acuerdos legales densos. O tal vez el acuerdo podría ser claro y explícito, pero los consumidores no tienen más remedio que aceptar si desean utilizar un servicio. Ambas opciones exponen a las empresas a la posibilidad real y precedente de una reacción pública. De forma alternativa, las marcas pueden estar en mayor riesgo de disrupción por parte de una empresa con un fuerte propósito vinculado a la privacidad de los datos (vea nuestra tendencia a [propósito](#) para obtener más información sobre cuán poderosos son los propósitos que crean ventajas competitivas para las empresas).

En este contexto, las empresas deben elegir sus usos de datos de una manera reflexiva que construya, en lugar de erosionar la confianza pública. Un primer paso natural puede ser garantizar que la captura de datos y el uso se alineen con la misión central de la compañía. Por ejemplo: JD Wetherspoon, una empresa de pub que presta servicios en el Reino Unido e Irlanda, eliminó recientemente más de 656,000 direcciones de correo electrónico de clientes, ya que percibió los correos electrónicos como un enfoque intrusivo para la interacción con el cliente que proporciona poco valor.<sup>4</sup> Si bien este caso puede parecer una excepción, destaca la importancia de no solo alinear la recopilación y el uso de datos con el propósito de la empresa, sino también de respaldar la relación de la marca con el cliente por extensión. A medida que los países y regiones implementan regulaciones de protección de datos y privacidad, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa, las marcas tienen la oportunidad de adelantarse a la burocracia al revisar sus propios procesos de datos de consumo.



Las políticas de datos se vuelven aún más complicadas dado que las marcas a menudo adquieren datos de proveedores externos y de terceros. En estos casos, puede ser difícil comprender completamente cómo se adquirieron los datos y qué sabe el cliente final que acordó. Sin embargo, es importante que las marcas consideren lo que el usuario final querría y esperaría de quienes poseen sus datos. Afortunadamente, las soluciones están llegando al mercado para hacer este proceso más transparente y manejable. Por ejemplo, una compañía está probando la tecnología blockchain para que las marcas rastreen fácilmente los permisos explícitos otorgados por los consumidores (consulte la barra lateral “Convertir datos en moneda” para otros ejemplos).<sup>5</sup> Además, muchos anunciantes están recurriendo a los servicios internos para garantizar que sus datos se gestionen y se implementen de manera congruente con la misión de la empresa.<sup>6</sup>

## Construyendo hacia IA confiable

Con los datos como base, las marcas ya aprovechan las bondades de la inteligencia artificial para identificar y segmentar audiencias, optimizar el rendimiento y crear mejores experiencias para el cliente. Pero con las complejidades involucradas, se están planteando dos preocupaciones principales en torno a la confiabilidad de IA:

- **Sesgo y discriminación:** el sesgo humano puede conducir a suposiciones de metodología defectuosas, datos sesgados para modelos de capacitación o interpretaciones incorrectas de resultados. Esto puede resultar en publicidad discriminatoria, incluso si no está específicamente dirigida por categorías protegidas.
- **Transparencia y explicabilidad:** el desarrollo de IA implica modelos complejos que se mejoran progresivamente sin intervención

humana. Como resultado, puede ser difícil describir de manera transparente el funcionamiento interno de cómo se entrenaron estas cajas negras de IA, lo que a su vez puede dificultar la explicación fácil de la metodología de IA para obtener el consentimiento apropiado del consumidor.

Regulaciones como el GDPR incorporan cláusulas que involucran el uso de IA <sup>7</sup>—como la necesidad de explicar a los consumidores la lógica detrás de la toma de decisiones automatizada. Para ayudar a las organizaciones a mantener un alto nivel de confianza en torno a sus estrategias de IA, recomendamos las siguientes medidas:

### **Asóciese para desarrollar su estrategia de IA.**

A medida que aumentan los problemas de confianza de la IA, se están formando nuevas instituciones para ayudar a promover prácticas éticamente cargadas y ayudar a las empresas a seguir estas mejores prácticas. Por ejemplo, la Liga de Justicia Algorítmica se asoció con el Centro de Privacidad y Tecnología para lanzar el “Compromiso de cara segura”. Las organizaciones pueden usar esta plataforma para comprometerse públicamente a no abusar de la tecnología de análisis facial. <sup>8</sup> Además, ofrece evaluar el código para minimizar la oportunidad de sesgo y al mismo tiempo proporcionar instrucciones sobre diseño algorítmico inclusivo.

### **Diseño por relevancia, no personalización.**

Las empresas ofrecen a los clientes incentivos especiales, como productos gratuitos, descuentos o servicios personalizados y relevantes. Aunque muchas de estas ofertas están destinadas a ser relevantes, pueden sentirse invasivas (por ejemplo, algoritmos que detectan si una mujer está embarazada en función de sus datos de tráfico web o historial de compras). En cambio, las organizaciones pueden pivotar sus algoritmos para proporcionar recomendaciones relevantes basadas en las circunstancias (por ejemplo, ofrecer un

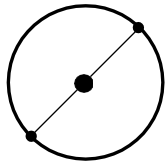
paraguas en un día lluvioso en lugar de un paraguas después de que alguien compre un impermeable). Al centrarse en la relevancia, en lugar de la *personalización*, es probable que las recomendaciones de IA parezcan más útiles que invasivas.

**Catalizar la innovación del cliente.** Las empresas pueden demostrar cómo la IA conduce a una mejor innovación y por lo tanto, a mejores experiencias para el cliente. Por ejemplo, Amazon recopila información de sus datos de compra para construir mejor su red de proveedores para que coincida con la demanda del consumidor. <sup>9</sup> Además, lo que es más importante, estos datos se utilizan a nivel agregado en lugar de individual. En efecto, proporciona a los clientes una mejor red para

ayudarlos a recibir sus productos pedidos a un ritmo aún más rápido.

## La confianza es el mensaje, la transparencia el mensajero

La confianza de la compañía, o la falta de ella, sigue siendo noticia. A medida que los datos y la IA continúan extrapolando, también puede su impacto en la confianza de la marca. Es probable que las empresas sientan continuamente y cada vez más la presión de demostrar cómo están actuando como buenos administradores de datos en nombre de sus clientes. Desde este punto de vista, podrían hacer bien en generar un alto nivel de confianza con sus partes interesadas demostrando de manera *proactiva y transparente* el buen comportamiento.



## HOJA DE REFERENCIA

# GENERAR CONFIANZA EN SU MARCA

### PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ Comprenda que los datos pertenecen a los clientes y las marcas son los administradores de este activo del cliente.
  - ▶ Limite el uso de datos y la inteligencia artificial a las misiones principales.
  - ▶ Sea transparente y directo en sus intenciones.
- 

### PARA EL CMO

- ▶ Impulse la agenda de confianza de datos e inteligencia artificial como un imperativo estratégico, incluida la promoción de la marca y sus valores.
- ▶ Desarrolle un recorrido coherente del cliente que incluya datos de clientes unificados y jerarquías de inteligencia artificial.
- ▶ Refleje la voluntad del cliente en términos de privacidad y/o compensación de datos.
- ▶ Dirija el mensaje para garantizar que el enfoque sea proactivo y claro.
- ▶ Trabaje con representantes legales para evitar errores de regulación en otros mercados y regiones.

### PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** asegúrese de que los datos y la estrategia de inteligencia artificial de su organización sean consistentes con su propósito.
- ▶ **CFO:** analice las implicaciones financieras de los posibles escenarios relacionados con la venta de datos de clientes, la implementación de estos datos a través de la IA y las consecuencias negativas de su uso poco ético según percepción.
- ▶ **CIO:** Diseñe sistemas e interacciones digitales con el cliente para respaldar el uso ético de los datos del cliente. Además, prohíba la captura de datos o limite el acceso a los datos que no se alinean con las estrategias y misiones principales.
- ▶ **CHRO:** Implemente capacitaciones y protocolos de la fuerza laboral para las interacciones con los clientes que generen confianza.

## Notas

1. Upton Sinclair, *The Jungle* (California: CreateSpace, 2019).  
<https://www.amazon.com/Jungle-Upton-Sinclair/dp/1503331865>
  2. "Revenue from big data and business analytics worldwide from 2015 to 2022 (U.S. dollars)," *Statista*, consultado el 26 de junio, 2019 y números GDP fueron encontrados en Statistics Times en <http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>, accedido el 27 de junio, 2019.
  3. Estudio de fuerza de ventas, *State of the Connected Consumer*, edición 2, 2018.
  4. Rowland Manthorpe, "Wetherspoons just deleted its entire customer email database—on purpose," *Wired*, 3 de julio de 2017.
  5. Ledger Insights, "IAB pilots advertising privacy consent blockchain," octubre de 2018.
  6. Shareen Pathak, "As brands take marketing in-house, consultancies cash in," *DigiDay*, 27 de junio de 2018.
  7. Danny Palmer, "What is GDPR? Everything you need to know about the new general data protection regulations," *ZDNet*, 17 de mayo de 2019.
  8. Accedido en el sitio de Algorithmic Justice League el 15 de agosto, 2019.
  9. Greg Siefkin, "Using data to improve supply chain operations," *MHL Magazine*, 15 de diciembre, 2018.
-



## 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 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](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.