

**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.](#)

# Contenidos



Introducción: la conexión humana | 2



El propósito lo es todo | 6



Pagando la deuda de la experiencia | 14



Fusión es la nueva mezcla de negocios | 22



¿Destruye o construye confianza? | 30



La amplificación de la participación del consumidor | 40



Valorar el activo más importante: El Talento | 50



Difundiendo la agilidad a través de la organización | 58

# Introducción

## la conexión humana

Cada revolución industrial fue catalizada por una importante evolución tecnológica. Hoy no es diferente. Con el 90 por ciento de los datos del mundo producidos en los últimos dos años y más de 26 mil millones de dispositivos inteligentes en circulación, estamos viviendo en una era de innovación tecnológica sin precedentes, una que ha estimulado la Cuarta Revolución Industrial.<sup>1</sup>

**N**UESTRO PRIMER REPORTE de *Tendencias de Marketing Global* es, en muchos sentidos, una respuesta a esta Cuarta Revolución Industrial. Sin embargo, no es un reporte tecnológico. No importa en qué época vivamos o la tecnología que produzca, *el humano* permanece constante a lo largo de este relevo de revoluciones. El objetivo de este reporte es guiar al liderazgo de C-suite en el desarrollo de sus estrategias en este entorno digital que cambia rápidamente, manteniendo el frente y el centro humanos.

En este espíritu, nos propusimos explorar cómo las marcas pueden navegar en el entorno empresarial, económico y social cada vez más digitalizado de una manera que ayuda a preservar, e incluso a cultivar, sus *conexiones humanas*. A través de entrevistas con más de 80 expertos en la materia en todo el mundo, identificamos siete tendencias clave en las que probablemente todas las empresas tendrán que centrarse en los próximos 18 a 24 meses para ayudar a construir una empresa con conciencia social y humana. Para crear este

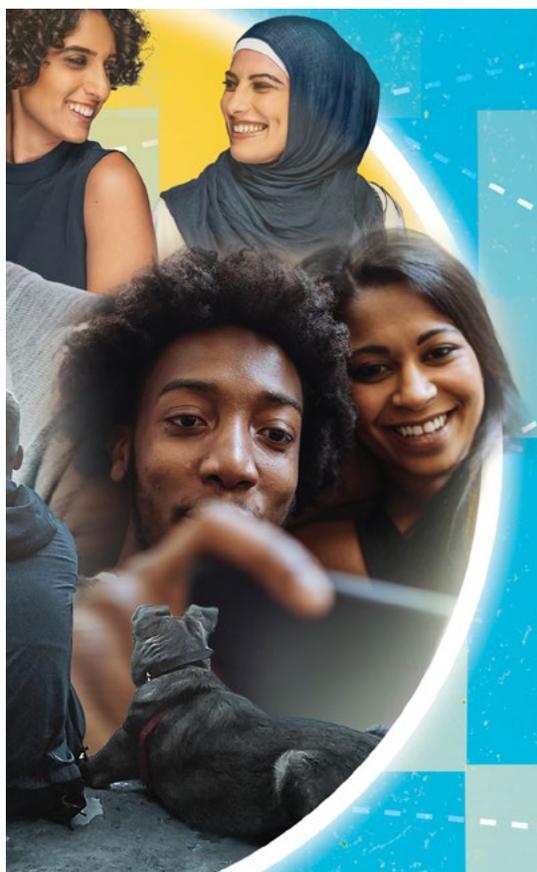


reporte, integramos nuevas investigaciones y análisis, conocimientos de literatura académica e historias del campo. Si bien cada una de estas tendencias varía en edad, las conversaciones en torno a algunas están comenzando a desarrollarse en la esfera pública, mientras que otras se han observado en la literatura durante siglos, hay un hilo común que las une, uno que pone al ser humano a la vanguardia de Nuestros entornos digitales.

## Siete tendencias para ayudar a las marcas a reenfocarse en lo “humano”

Así como las personas esperan que las marcas los traten como humanos y no simplemente como transacciones, también esperan que las marcas actúen de manera más humana. Esto significa que esperan que las marcas con las que interactúan encarnen las cualidades humanas—sean firmes y transparentes en sus creencias, consistentes en sus acciones y auténticas en sus intenciones.

Nuestras siete tendencias de marketing están ancladas en esta filosofía humana primero. Entre estos siete, hemos identificado dos tendencias generales, que conectan casi todas las facetas de los negocios, que ayudan a las marcas a colocar al ser humano en el centro de su trabajo. Estos son el **propósito** y la **experiencia humana**. La primera tendencia, *el propósito*, y el enfoque del primer capítulo de este reporte, es fundamental para explicar por qué existen las marcas. Aunque el propósito no es nuevo, ahora es más importante que nunca dirigir cada opción estratégica en toda la organización. Los propósitos auténticos centrados en el ser humano se diferencian en la mente de la sociedad de una manera que los demás no pueden imitar. La segunda tendencia, *la experiencia humana*, entrelaza el propósito a través de las interacciones



## Nuestra esperanza: poner al ser humano en el centro de nuestra exploración de tendencias puede ayudar a las marcas a forjar su propio camino para lograr un impacto importante.

y relaciones de una marca con sus clientes, fuerza laboral y socios comerciales, ayudando a garantizar que cada faceta de las operaciones de una empresa esté alineada con mejorar el mundo para todas las personas a las que sirve.

El propósito y la experiencia humana unen las otras cinco tendencias: **fusión, confianza, participación, talento y agile**. El tercer capítulo, *fusión*, destaca cómo el *propósito* y la *experiencia humana* son juntos la estrella del norte que guía a las marcas en la elección de socios con los que participar en ecosistemas grandes y

abiertos. Nuestro cuarto capítulo deja en claro que las marcas no pueden realizar un trabajo con un propósito auténtico sin establecer confianza en estos ecosistemas.

Para ayudar a las marcas a alinearse con los valores de los clientes, el quinto capítulo proporciona orientación sobre cómo pueden atraer a los consumidores al ecosistema y ampliar su *participación*. El capítulo seis analiza cómo se debe fomentar el talento de una manera que permita a las marcas trabajar mejor para lograr su propósito. En el capítulo final desglosamos lo que se necesita para estructurar las operaciones internas de una manera *ágil* que permita a las marcas no solo moverse a la velocidad de la tecnología, sino también reducir la velocidad lo suficiente como

para crear *momentos que importen* para todas las personas que tocan.

Desde la C-suite hasta la fuerza laboral de primera línea, cerramos cada capítulo con consejos específicos sobre cómo los especialistas en marketing pueden posicionar mejor sus marcas y sus empresas en esta era conectada digitalmente.

El ritmo vertiginoso del cambio tecnológico es a la vez emocionante y abrumador, lleno de oportunidades y un potencial de errores. Nuestra esperanza: poner al ser humano en el centro de nuestra exploración de tendencias puede ayudar a las marcas a forjar su propio camino para lograr un impacto importante.



*Diana O'Brien*

Diana O'Brien

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



*Andy Main*

Andy Main

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



*Suzanne Kounkel*

Suzanne Kounkel

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



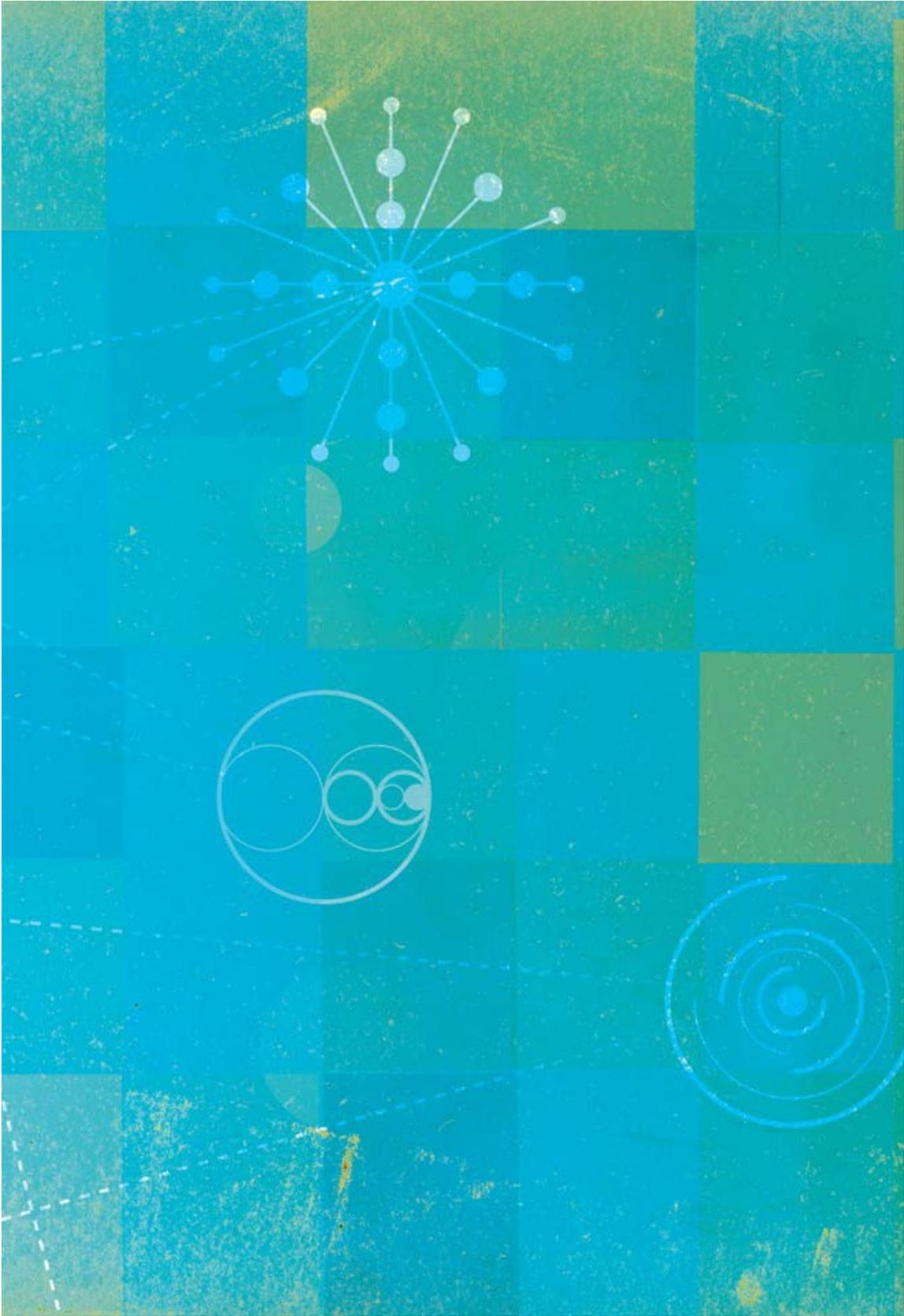
*Anthony R. Stephan*

Anthony R. Stephan

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

## Notas

1. Bernard Marr, "How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read," *Forbes*, 21 de mayo, 2018 y <https://www.statista.com/statistics/471264/iot-number-of-connected-devices-worldwide/>





# El propósito lo es todo

Cómo las marcas que lideran auténticamente con un propósito están cambiando la naturaleza del negocio actual

**A**SÍ COMO LO ES una base para una casa, un director de orquesta es para una orquesta, y un lienzo es para la obra maestra de un artista, un propósito claro lo es todo para una organización. Es el alma y la identidad de una organización, la que proporciona una plataforma para construir y un espejo para reflejar su existencia en el mundo. Articula *por qué existe una organización, qué problemas está aquí para*

**Las empresas que lideran con un propósito y construyen alrededor de él pueden lograr lealtad, consistencia y relevancia continuas en la vida de los consumidores.**

*resolver y quién quiere ser* para cada humano que toca a través de su trabajo. Si bien no es la primera vez en la historia, las empresas reflexionan sobre por qué existen y quiénes son para sus clientes, la tendencia actual basada en nuestra investigación muestra que las empresas están utilizando su propósito para crear conexiones más profundas con los consumidores, hacer más por las comunidades con las que trabajar, atraer y retener

talento, y están logrando mayores resultados e impacto en el proceso.

No todas las organizaciones ven el propósito como un ideal que lo abarca todo. Algunos lo consideran simplemente una herramienta para anunciar quiénes son y qué representan para capturar más participación de mercado. Otros creen que vender productos de calidad al precio más bajo es lo único

que realmente le importa a los consumidores. Si bien reconocemos casos de empresas exitosas en el mercado y que se manejan bajo este pensamiento, nuestra investigación muestra que lo que separa a las empresas con

propósito del resto son la longevidad y la autenticidad. Las empresas que lideran con un propósito y construyen alrededor de él pueden lograr lealtad, consistencia y relevancia continuas en la vida de los consumidores. Aquellos que no logran identificar y articular su propósito podrían tener una sobrevivencia a corto plazo, pero con el tiempo, es probable que las personas pidan más.

## PROPÓSITO DE DESEMPAQUE

En el mundo de hoy, el propósito es primordial. Cuanto más hablan las empresas sobre el propósito, más corre el riesgo de convertirse en otra palabra de moda corporativa. Pero en su forma más verdadera, el propósito es diferente del resto. ¿Cómo? El propósito responde a una pregunta muy importante, Z—Y la respuesta puede servir de guía para toda la toma de decisiones de la organización.

Las empresas impulsadas por el propósito son testigos de mayores ganancias de participación de mercado y crecen en promedio tres veces más rápido que sus competidores, al tiempo que logran una mayor satisfacción de los empleados y clientes. Los consumidores de hoy a menudo se identifican con el propósito de una marca, buscando conectarse a un nivel más profundo incluso cuando la marca se alinea recíprocamente con quiénes son y quiénes quieren ser.

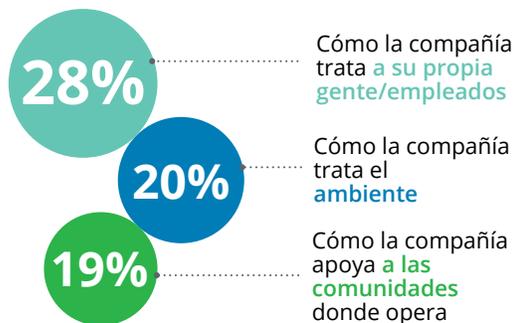
En una encuesta reciente al consumidor, Deloitte pidió a los encuestados que compartieran *lo que más les importa mientras toman decisiones sobre las marcas* (ver figura 1).<sup>3</sup>

Nuestros hallazgos revelaron que muchos consumidores de hoy toman decisiones basadas en cómo las marcas tratan a su gente, cómo tratan al medio ambiente y cómo apoyan a las comunidades en las que operan. Cuando las empresas alinean su propósito con hacer el bien, pueden construir conexiones más profundas con sus partes interesadas y, a su vez, amplificar la relevancia de la compañía en la vida de sus partes interesadas. Cada vez más, las empresas están aprovechando el poder y la oportunidad de alinear sus propósitos

FIGURA 1

**Problemas principales con los que los consumidores se identifican al tomar decisiones sobre las marcas**

Porcentaje de encuestados



Source: Deloitte 2019 Consumer Pulsing Survey in the United States, United Kingdom, China, and Brazil.

con el bien social. En el reporte de *Éxito Personificado* del CEO de Deloitte Global, Punit Renjen, los líderes clasificaron el impacto social como la forma número uno de medir el desempeño anual—más que el desempeño financiero y la satisfacción de clientes y empleados.<sup>4</sup>

En la siguiente sección, hablamos y demostramos la importancia de los negocios dirigidos por un propósito, ofreciendo información sobre por qué algunas compañías eligen impulsar el negocio desde un propósito y cómo otras pueden aprender de prácticas tan útiles para desarrollar su propio pensamiento.

## Propósito con impacto

Muchas organizaciones ya impulsan con éxito el propósito en sus negocios por tres razones principales:

- 1. El propósito es un diferenciador central:** las empresas orientadas al propósito tienen una mayor productividad y tasas de crecimiento junto con una fuerza laboral más satisfecha que se queda más tiempo con ellas.<sup>5</sup> Nuestra investigación muestra que tales compañías reportan niveles de innovación 30 por ciento más altos y 40 por ciento más altos de retención de la fuerza laboral que sus competidores.<sup>6</sup> Si bien las tendencias tradicionales pueden dominar el comportamiento de compra, existen nuevas oportunidades para conectarse con los clientes a través del propósito.

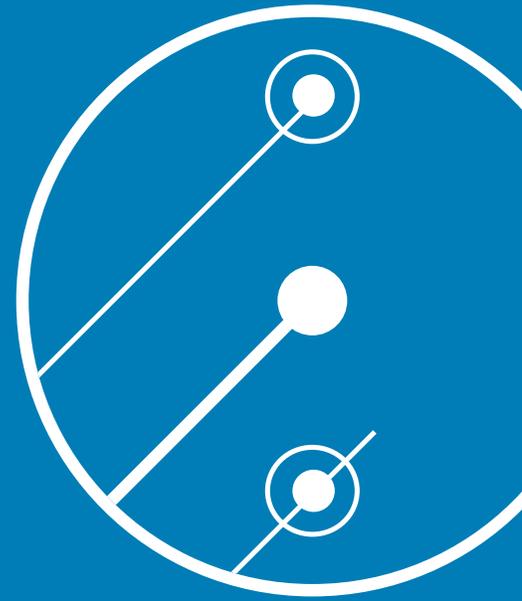
En 2019, nuestra encuesta de consumidores mostró que el precio y la calidad siguen siendo los principales factores que impulsan las decisiones de los clientes.<sup>7</sup> Sin embargo, muchos de los mismos encuestados (55 por ciento) creen que las empresas de hoy tienen una mayor responsabilidad de actuar en asuntos relacionados con su propósito. Aquellos que no lo hagan, corren el riesgo de ser desplazados por disruptores propuestos. Por

ejemplo, las 28 marcas de “sostenibles” de Unilever (es decir, marcas enfocadas en reducir la huella ambiental de Unilever y aumentar el impacto social) como Dove, Vaseline y Lipton, brindan el 75 por ciento del crecimiento de la compañía y crecieron un 69 por ciento más rápido en promedio que resto de su negocio en 2018 (en comparación con el 46 por ciento en 2017).<sup>8</sup> El jabón, la vaselina y el té son esenciales para el hogar todos los días, pero al promover una vida sostenible, estos productos se diferenciaron al incorporar el propósito de la empresa.

## 2. El propósito significa algo para todas las

**personas:** las empresas impulsadas por el propósito tienen en cuenta las experiencias de todos los humanos que tocan<sup>9</sup>, ya que las personas quieren trabajar y apoyar a una empresa cuyo objetivo se centra en el bien común de la sociedad.<sup>10</sup> “Buscan trabajar con compañías que comparten sus valores, que expresan activamente lo que están haciendo para ser un buen socio con el mundo”, explica la fundadora y directora ejecutiva de ON PURPOSE, Carol Cone, a menudo conocida como la Reina del Propósito.<sup>11</sup> Las organizaciones que no expresan claramente su propósito a sus clientes, fuerza laboral y socios pueden correr el riesgo de quedarse atrás o fallar por completo.

Por otro lado, las marcas que tienen una relación auténtica con todos sus grupos de interés pueden crear conexiones significativas con ellos, lo que les permite identificarse y sentirse dueños del propósito de la marca.<sup>12</sup> Esta tendencia solo se fortalecerá a nivel mundial, ya que los jóvenes de hoy en día están creciendo con un sentido de propósito más profundo que las generaciones anteriores y están buscando productos que respalden directamente las causas que les importan. Por ejemplo, el 53 por ciento de los millennials de Sudáfrica sugieren que han cambiado su relación con una empresa debido al impacto de sus productos o servicios en el medio ambiente o la sociedad.<sup>13</sup> Además, las generaciones más jóvenes también quieren trabajar en empresas con un



Nuestra encuesta de pulso al consumidor reveló que más del 80 por ciento de los consumidores pagarán más si una marca eleva sus precios para ser más ambiental y socialmente responsable o para pagar salarios más altos a sus empleados.

propósito auténtico, con más del 70 por ciento de los millennials esperando que sus empleadores se centren en problemas sociales o impulsados por la misión.<sup>14</sup>

- 3. El propósito es quienes son:** las empresas impulsadas por el propósito realmente incorporan el propósito en cada acción, con el objetivo de dejar un impacto duradero en la vida de las personas. Cada vez más, los clientes buscan interactuar con empresas que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Si el objetivo de Kellogg's es "nutrir a las familias para que puedan prosperar y prosperar" a través de cereales nutritivos para el desayuno; Patagonia "haciendo negocios para salvar nuestro planeta"; o Sumo Salad que aspira a "hacer de Australia un lugar más saludable y feliz", orientar el negocio en torno al propósito puede ayudar a las empresas a impulsar sus operaciones hacia los resultados que las personas valoran y, a su vez, entregar lo que los interesados valoran.

## La autenticidad es primordial

El origen del propósito y su superposición con la responsabilidad social corporativa (CSR) pueden hacer que los clientes, la fuerza laboral y los socios desconfíen de los motivos de una empresa. Si bien el propósito de una empresa no tiene que afectar directamente a la sociedad en su conjunto, *la autenticidad es primordial*.

Muchas organizaciones líderes con propósito implementan diferentes estrategias para garantizar que demuestren autenticidad en todo lo que hacen. Así es como puedes hacer lo mismo:

- 1. Cuenta tu historia y hazla impactante.** La autenticidad se basa en el compromiso de una marca de crear un impacto y compartir su

historia. El impulso de Procter & Gamble (P&G) para convertirse en "una fuerza para el bien y una fuerza para el crecimiento", por ejemplo, se basa en contar historias sobre temas cercanos a su propósito y lo que valoran sus clientes. P&G reconoce que más de 5 mil millones de personas en todo el planeta usan sus productos, por lo tanto, sus campañas buscan demostrar su compromiso con la igualdad en todo el mundo. Las campañas de P&G como "The Look" y "Wash Away Labels" de Tide abordan cuestiones como la diversidad, la igualdad y los prejuicios inconscientes.<sup>15</sup> Esto puede permitir que P&G se conecte a un nivel profundo con todos sus consumidores, independientemente de quiénes son y de dónde son.

***Si bien el propósito de una empresa no tiene que afectar directamente a la sociedad en su conjunto, la autenticidad es primordial.***

- 2. Recorrer el camino.** Las empresas auténticas con un propósito específico "caminan el camino" al ser transparentes y responsables de todo lo que hacen. Con una increíble transparencia y datos al alcance de la mano, los consumidores de hoy aparentemente saben todo acerca de cómo una empresa lleva sus productos al mercado. Nuestra encuesta de pulso al consumidor reveló que más del 80 por ciento de los consumidores pagarán más si una marca eleva sus precios para ser más ambiental y socialmente responsable o para pagar salarios más altos a sus empleados. Casi el 15 por ciento de estos encuestados compartieron que están dispuestos a pagar precios por encima del 25 por ciento.

Por lo tanto, cuando una marca lidera con un propósito—auténticamente—puede alcanzar un "estado de confianza" con sus clientes, fuerza

laboral y socios, abriendo nuevas conexiones al tiempo que aumenta el crecimiento y los ingresos. Tomemos como ejemplo a Max Burgers, un restaurante de hamburguesas fundado en Suecia en 1968, que aborda el tema del cambio climático. Al lanzar sus hamburguesas Climate Positive Burgers, Max Burgers buscó una mayor transparencia sobre su abastecimiento y el impacto de sus productos en los clientes y el medio ambiente, ayudando a ganar un estado de marca confiable en el proceso.<sup>16</sup>

- 3. Pon a todos los humanos en el centro de tus decisiones.** Las marcas que lideran con un propósito a menudo ocupan un lugar significativo en los corazones y las mentes de todas las personas que tocan. Por ejemplo, en Deloitte, nuestro propósito, crear un impacto significativo, sirve como la base a partir del cual crece todo lo demás, influyendo y alimentando la vida en todas las partes de nuestra organización, trabajo y talento. Nuestro propósito guía todo lo que hacemos—desde la contratación, el aprendizaje y el desarrollo hasta lo que queremos ser para nuestros clientes y las comunidades en las que trabajamos.

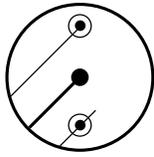
Reconocer la importancia de la diversidad y la inclusión y representar a todos los humanos en el proceso de toma de decisiones demuestra aún más la autenticidad de una marca. Para apoyar la toma de decisiones inclusiva, Deloitte alienta a su fuerza laboral a aplicar una lente de empatía en todo lo que hacen. Con el apoyo de técnicas de diseño centradas en el ser humano, los profesionales de Deloitte tienen la

oportunidad de participar en capacitaciones para aprender enfoques que fomentan la empatía al ponerse en el lugar de clientes, socios, partes interesadas y colegas para guiar nuestro trabajo colectivo. Al invertir en capacitación y aprendizaje, los profesionales pueden conectarse mejor con todas las personas, y las empresas pueden garantizar que sus empleados sean sus mejores embajadores, ayudando a lograr y comunicar su propósito.

- 4. Deje que el propósito evolucione con la organización y vincule a su gente.** Cada negocio se funda con un propósito central, pero el propósito también puede requerir crianza y revisión. Refuerza tu propósito con el tiempo, reconsidera tu ADN central y evoluciona inclusivamente con toda tu gente. Luego, use los hallazgos para ayudar a vincular a las personas en partes aisladas de la organización, definir sus estrategias para la participación del cliente, cultivar una cultura diversa y definir y refinar quién es usted en el mundo.

## Lograr un crecimiento significativo

En un mundo lleno de opciones, muchas marcas auténticamente líderes con un propósito están descubriendo nuevas oportunidades para ofrecer valor a sus clientes y a las comunidades en las que operan. Al liderar con propósito, siendo auténticos en cómo cuentan historias y articulan su impacto, enfocándose en todos los humanos y absorbiendo empatía, muchas de estas compañías están superando a sus competidores y dejando un impacto en todos los que tocan.



## HOJA DE REFERENCIA: LEADING WITH PURPOSE

### PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ **SEA AUTÉNTICO:** permita que su gente reflexione sobre el papel del propósito en su trabajo diario.
- ▶ **CREAR UN LLAMADO A LA ACCIÓN:** aprovechar el propósito de reunir a la fuerza laboral en torno a un objetivo común.
- ▶ **MOSTRAR UN IMPACTO REAL:** utilice datos e información para demostrar verdaderamente cómo está logrando sus objetivos. Vaya más allá de informar entradas y salidas para mostrar resultados y contar historias sobre lo que logra.
- ▶ **LIDERE CON EMPATÍA:** comprenda lo que hace que las personas de su organización y los clientes funcionen y por qué apoyan su marca. Camine en sus zapatos para informar y comprender cómo su propósito impacta quiénes son.
- ▶ **VEA A LOS CONSUMIDORES COMO MÁS QUE CLIENTES:** las personas que usan y compran su producto o servicio son partes interesadas activas, que invierten dinero, tiempo y atención en su marca. Use datos e información para comprender lo que valoran y conéctelo a su propósito.

### FOR THE CMO

- ▶ **ASEGÚRESE DE QUE SU PROPÓSITO SEA RELEVANTE Y LE IMPORTE A SU CLIENTE:** usted es responsable de representar al cliente en el C-suite, de modo que asegúrese de que su propósito se alinee con los valores de sus clientes: ya sea sostenibilidad, impacto social o calidad del producto propósito necesita resonar con los clientes.
- ▶ **SEA EL CATALIZADOR PARA LIDERAR CON UN PROPÓSITO DENTRO DE LA SUITE C:** muestre la importancia que tiene el propósito en el posicionamiento de la marca en el mercado.
- ▶ **ARTICULAR CÓMO EL PROPÓSITO INFLUYE EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA MARCA:** vea a los consumidores como algo más que simples clientes y ayude a otros a comprender que son partes interesadas activas que invierten su dinero, tiempo y atención en su marca.
- ▶ **DÉ UN EJEMPLO PARA OTRAS FUNCIONES INTERNAS PARA EXPLICAR QUE EL PROPÓSITO ES PRERROGATIVA DE TODOS:** ayudar a las personas a encontrar significado en su trabajo y mostrar cómo se conecta con el propósito de su marca.

### PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** hable lo que hable, camine el camino— identifique su propósito, promueva a través de palabras y acciones, y ayude a incorporarlo al tejido de su organización. Ayude a los empleados a encontrar significado en su trabajo al comunicar cómo su propósito se conecta con lo que hacen cada día.
- ▶ **CFO:** identifique nuevas métricas para vivir el propósito de la compañía; esté dispuesto a jugar el juego largo y arriesgarse para integrar su propósito en la toma de decisiones financieras.
- ▶ **CIO:** sea auténtico y genuino sobre cómo aprovechar los datos para contar historias sobre el impacto que crea su marca.
- ▶ **CHRO:** incrustar el propósito en las descripciones de trabajo y los enfoques de contratación. Implemente resultados basados en el propósito de cómo se administra y evalúa a las personas para garantizar la autenticidad.

## Notas

1. Véase por ejemplo "Nicomachean Ethics" de Aristoteles, "Strategy and Society" de Porter y Kramer, y "Grow" de Jim Stengel por nombrar algunos quiénes discuten el rol del propósito y negocio en la sociedad.  
<https://www.jimstengel.com/purpose/>
2. Jim Stengel Co., "Purpose," consultado el 16 de septiembre de 2019.
3. Metodología de encuesta: a través de un instrumento de encuesta de plicación móvil, Deloitte encuestó una audiencia global de 4,000 consumidores distribuidos a través de Estados Unidos, el Reino Unido, Brasil, y China. El ejemplo está igualmente representado por edad y género.
4. Deloitte Insights, Success personified in the Fourth Industrial Revolution, 2019.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI\\_Success-personified-fourthindustrial-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI_Success-personified-fourthindustrial-revolution.pdf)
5. Jim Stengel Co., "Purpose." <https://www.jimstengel.com/purpose/>
6. Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," Deloitte Review 16, 27 de enero de 2015.  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
7. Deloitte 2019, encuesta pulsante al consumidor en Estados Unidos, Reino Unido, China y Brasil.
8. Unilever, "Unilever's purpose-led brands outperform," comunicado de prensa, 11 de junio de 2019.  
<https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>
9. Simon Erskine Locke, "Larry Weber: On corporate purpose & technology," CommPro.biz, 22 de julio de 2019.  
<https://www.commpro.biz/larry-weber-on-corporate-purpose-technology/>
10. Caterina Bulgarella, "Purpose-driven companies evolve faster than others," Forbes, 21 de septiembre de 2018.  
<https://www.forbes.com/sites/caterinabulgarella/2018/09/21/purpose-driven-companies-evolve-faster-than-others/#336e048755bc>
11. Carol Cone (founder and CEO of Carol Cone ON PURPOSE), Cannes Lions Festival of Creativity 2019, 17 al 21 de junio; entrevista con Deloitte. <http://purposecollaborative.com/>
12. Carol Cone ON PURPOSE, "Collaborative," consultado el 16 de septiembre de 2019.
13. Deloitte, The Deloitte global millennial survey 2019, 2019.  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
14. Bersin, "Becoming irresistible." <https://us.pg.com/talkaboutbias/>
15. Procter & Gamble, "The Look," consultado September 16, 2019; Conill, "Conill and Procter & Gamble win Effie Award," comunicado de prensa, 2 de junio de 2017.  
<https://www.prweb.com/releases/2017/06/prweb14391340.htm>
16. Max Burgers, "Climate-positive burgers," consultado el 16 de septiembre de 2019.  
<https://www.maxburgers.com/Home/climate-positive/climate-positive/#>



# Pagando la deuda de la experiencia

Cómo las marcas están reenfocando sus valores para elevar la experiencia humana

COMO PROBLABLEMENTE esté leyendo este artículo en su dispositivo digital de elección, no necesita que se le recuerde la omnipresencia de todas las cosas digitales en la vida humana de hoy. En lugar de ir a una librería y tomar consejos de otros bibliófilos en nuestra próxima lectura, revisamos las reseñas en línea y pedimos libros digitalmente.<sup>1</sup> Los pagos automáticos nos permiten evitar pequeñas conversaciones y contacto visual con el cajero. “Nos gusta” las publicaciones de nuestros amigos en las redes sociales en lugar de decirles en persona que nos gustan. Y los vehículos autónomos algún

elementos esenciales de la conexión humana — contacto visual, contacto personal, empatía—siguen siendo irremplazables por la tecnología. Por lo tanto, cuando las conexiones digitales, personales y profesionales, carecen de un toque humano, puede crear un entorno en el que las personas se sientan aisladas, sub-representadas e insatisfechas. Esto puede hacer que las personas opten por respuestas rápidas a conjuntos de problemas estrechamente definidos frente a soluciones más sostenibles que tengan en cuenta lo que significa ser humano.

**Despite efforts to replicate human behavior and gestures through automation and AI, the essentials of human connection—eye contact, personal touch, empathy—remain irreplaceable by technology.**

día probablemente nos permitirán quedarnos literalmente dormidos al volante.

De hecho, las tecnologías digitales pueden facilitarnos la navegación por nuestras vidas ocupadas, pero también pueden erosionar los elementos fundamentales de la conexión humana. A pesar de los esfuerzos para replicar el comportamiento y los gestos humanos a través de la automatización y la inteligencia artificial, los

Creemos que el rápido ritmo del cambio digital se está sumando a la acumulación de estas consecuencias involuntarias, que llamamos **deuda de experiencia**. ¿Por qué es esto? Como muchos psicólogos conductuales le dirán, los humanos están inclinados a cambiar la difícil elección del mañana por la solución más fácil hoy. Esto es evidente en la deuda de billones de dólares del gobierno de los EE. UU. Y la deuda colectiva de tarjetas de crédito

personales y préstamos estudiantiles de los Estados Unidos: USD\$423.8 mil millones y USD\$1.5 billones, respectivamente.<sup>2</sup>

En el ámbito de la tecnología, las decisiones más fáciles que toman las compañías hoy en día pueden resultar en una gran deuda técnica para ellas (piense en atajar un proyecto de IT para satisfacer las crecientes presiones comerciales o la falta de comprensión de las partes interesadas sobre las

## CUANTIFICANDO LA EXPERIENCIA HUMANA

Recientemente, realizamos una investigación para comprender mejor cómo las organizaciones pueden elevar de manera auténtica—y empática—la experiencia humana.<sup>3</sup> Después de años de ver la experiencia del cliente y la experiencia de la fuerza laboral como iniciativas aisladas, muchas organizaciones lograron resultados marginales. Así, muchos comenzaron a integrar los dos. Sin embargo, vimos que los resultados más efectivos se logran al alinear y conectar las experiencias del cliente, la fuerza laboral y los socios comerciales a través de valores compartidos.

Para identificar mejor—y cuantificar—los valores compartidos de clientes, fuerzas laborales y socios, desarrollamos la brújula de valores humanos. Basándonos en más de 200,000 puntos de datos de comportamiento, declaraciones de actitud y datos demográficos, encontramos cuatro valores humanos cardinales: logro personal (yo), pertenencia (nosotros), curiosidad (desconocida) y control (conocida). Ciertamente, los pares “yo y nosotros” y “desconocido y conocido” están inherentemente en desacuerdo. Pero como lo muestra la figura 1, existen cuatro valores más que surgen cuando estos valores cardinales interactúan: probar cosas nuevas, aprender cosas nuevas, compartir con otros y preocuparse por otros.

A partir de nuestro trabajo en la brújula de valores humanos, descubrimos que no importa lo que valoren sus clientes, su fuerza laboral y sus socios, cinco principios contribuyen a elevar la experiencia humana:<sup>4</sup>

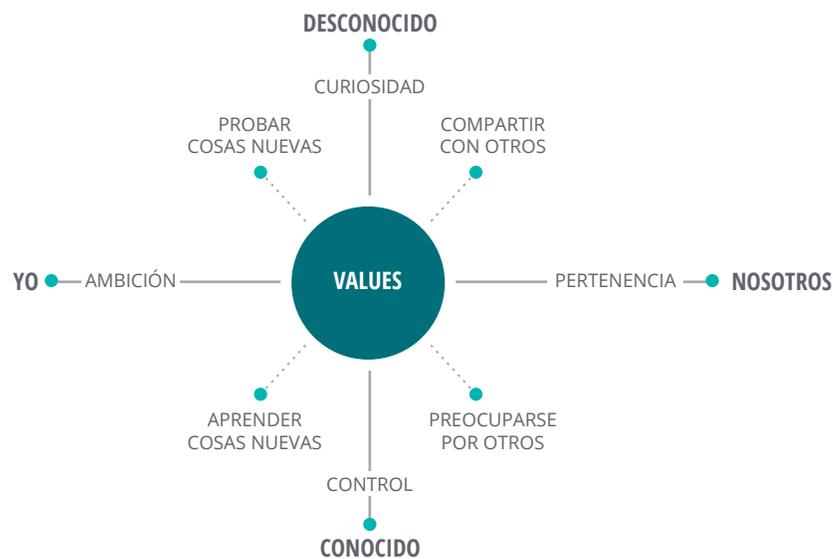
- Estar obsesionado con todas las cosas humanas.
- Cumplir proactivamente las necesidades humanas.
- Ejecutando con la humanidad.
- Ser auténtico.
- Trabajando para cambiar el mundo.

Cuando una empresa puede identificar estos valores y trabajar para construir soluciones que se alineen con ellos, puede elevar la experiencia humana.

Lea [“Solo somos humanos: explorando y cuantificando la experiencia humana”](#) para obtener más información.

FIGURA 1

### La brújula de valores humanos



FUENTE: Análisis de Deloitte.

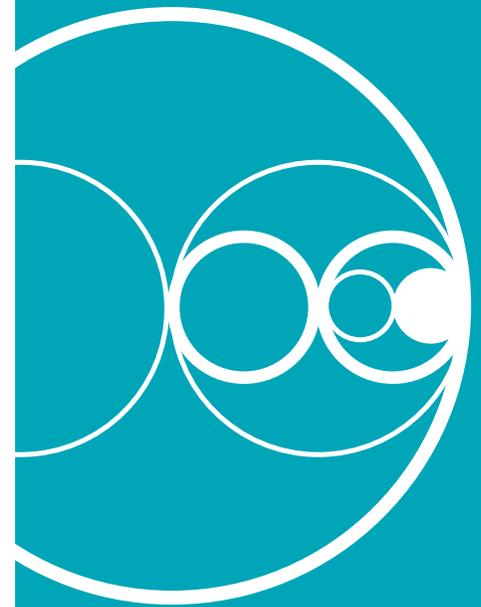
implicaciones técnicas de lanzar un nuevo sistema ERP) Esta tendencia humana innata a posponer las decisiones difíciles nos hace preguntarnos con qué frecuencia las empresas están tomando decisiones más fáciles sobre la frontera digital que no tienen en cuenta lo humano.

En consecuencia, esta deuda de experiencia puede tener implicaciones de largo alcance para los humanos que navegan por estas soluciones digitales. Estos son algunos ejemplos: la integridad de nuestras fuentes de noticias puede verse disminuida por personas influyentes externas; los estudios revelan que si bien las redes sociales pueden hacernos más conectados, también pueden dejarnos sintiéndonos aislados de la sociedad y envidiosos de los demás;<sup>5</sup> la tecnología de reconocimiento facial puede acelerar los tiempos de procesamiento en las fronteras y asegurar los dispositivos móviles, pero puede ser menos eficaz para identificar con precisión a mujeres y personas de color<sup>6</sup>; el tener datos sesgados pueden conducir involuntariamente a algoritmos de reincidencia<sup>7</sup> en prisión sesgados racialmente. Cuando nuestras tecnologías carecen de un diseño inclusivo, podemos terminar con productos como escáneres de retina que no consideran a personas en sillas de ruedas.<sup>8</sup>

Entonces, ¿cómo reducimos esta deuda de experiencia? Si “ir más allá del producto” o dejarlo en manos de las leyes y la política no funciona para usted, entonces tenemos otra opción, quizás más audaz: *pagar la deuda de experiencia elevando la experiencia humana*. Para las empresas, esto significa esforzarse por abordar la necesidad humana de conexión aún no cumplida alineando a los clientes, la fuerza laboral y a los socios con un propósito común (vea nuestra tendencia a *propósito* para obtener más información). En este artículo, exploramos cómo algunos principios básicos descubiertos en nuestra investigación previa sobre valores humanos pueden ayudar a las empresas a elevar la experiencia humana de una manera que enfatice lo *humano*.

## Diseñando con empatía

John Steinbeck, ganador del Premio Nobel de Literatura en 1962, escribió elocuentemente: “Solo puedes entender a las personas si las sientes en ti mismo”. En esencia, la empatía puede equiparlo con perspectiva. Si tiene empatía, puede diseñar mejor para la experiencia humana porque comprende íntimamente cómo sus partes interesadas encuentran significado y pertenencia en



Si tiene empatía, puede diseñar mejor para la experiencia humana porque comprende íntimamente cómo sus partes interesadas encuentran significado y pertenencia en productos y servicios.

productos y servicios. Por supuesto, puede ser más fácil ser empático si comparte los mismos valores con aquellos a quienes quiere servir, esto significa ser congruente con sus valores entre los clientes, la fuerza laboral y los socios comerciales.

De hecho, nuestra investigación previa sobre la experiencia humana descubrió que las organizaciones que alinean mejor sus valores con sus partes interesadas también son las más exitosas en términos de fuerza laboral y satisfacción del cliente.<sup>9</sup> Además, durante un período de tres años, estas mismas organizaciones tienen el doble de probabilidades de superar a los grupos de pares en el crecimiento de los ingresos (consulte la barra lateral “Cuantificando la experiencia humana” para obtener más información).

## Sin embargo, es probable que la tecnología conectada esté aquí para quedarse—para bien o para mal.

### Cumpliendo con la experiencia humana

Durante nuestra investigación, encontramos tres ejemplos poderosos de compañías que utilizaron un conjunto de valores compartidos para construir experiencias humanas más conectadas e inclusivas. Las empresas pueden inspirarse en ellas para trabajar para brindar una experiencia humana elevada.

- **El liderazgo de GM para cambiar el mundo a través de “Cero, Cero, Cero”.**<sup>10</sup> Reconociendo el poder de su plataforma e impulsado por un deseo organizacional de influir y dar forma a los resultados de todas las personas que toca, General Motors (GM) declaró “cero choques, cero emisiones y cero congestión” como el propósito y la misión de la

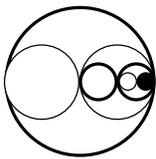
compañía para un mundo mejor. En una era de desregulación en los Estados Unidos, esta declaración demuestra el compromiso de GM de construir un mundo más sostenible, colocando el cambio en el centro de su visión, valores y negocios futuros.

- **Walgreens lanza el programa “Feel more like you”.**<sup>11</sup> Walgreens ha contratado consultores de belleza durante mucho tiempo para ayudar a las personas a encontrar los productos adecuados para cualquier ocasión. Pero, ¿qué pasa con aquellos que pasan por uno de los momentos más difíciles de su vida: los pacientes con cáncer? Reconociendo las víctimas físicas y emocionales que sufren los sobrevivientes de cáncer y su impacto en la autoimagen, Walgreens creó una experiencia más humana a través de su programa “Feel More Like You”. Al asociarse con Look Good, Feel Better (un programa de apoyo para el cáncer especializado en necesidades de belleza para pacientes) y la Comunidad de Apoyo para el Cáncer, Walgreens capacitó a sus consultores y farmacéuticos de belleza para ayudar a los pacientes a conservar (o recuperar) su sentido de identidad. Los servicios del programa incluyen consejos sobre pérdida de cabello, problemas de piel y uñas, y fatiga, por nombrar algunos.
- **#OptOutside de REI para el Black Friday.** Si bien muchos usan las vacaciones de Acción de Gracias para ir a la tienda o comprar en línea las mejores ofertas de vacaciones, la cooperativa minorista REI sabe que su fuerza laboral y clientes valoran conectarse con otros a través de un amor compartido por el aire libre. Para reducir el estrés de las fiestas y adherirse a sus valores centrales, REI cierra sus 200 tiendas el Día de Acción de Gracias y el Viernes Negro para alentar a su fuerza laboral y clientes a pasar tiempo al aire libre con sus seres queridos (los 12,000 empleados reciben tiempo libre pagado).<sup>12</sup>

## Conectando con el espíritu humano

A pesar de nuestro deseo innato de conexiones mayores y más profundas, el ritmo del cambio digital puede hacer que sea muy fácil para nosotros desconectarnos y desconectarnos de lo que nos

hace humanos. Sin embargo, es probable que la tecnología conectada esté aquí para quedarse— para bien o para mal. Ahora nos toca a nosotros— individualmente y a nivel de la organización— ayudar a garantizar que la tecnología se conecte con el espíritu humano y eleve la experiencia humana en lugar de amortiguar el espíritu y romper las conexiones humanas.



## HOJA DE REFERENCIA: ELEVANDO LA EXPERIENCIA HUMANA

### PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ Reconocer que la experiencia humana va mucho más allá de las cuatro paredes de la organización. Incluye clientes, fuerza laboral y socios comerciales.

### PARA EL CMO

- ▶ Conozca los valores de los humanos que espera servir.
- ▶ Como líder de la voz de la marca en el mercado, envía mensajes sin descanso a los valores que la marca considera sagrados.
- ▶ Al diseñar soluciones orientadas al cliente, tenga cuidado con las soluciones “fáciles” que podrían aumentar la deuda de experiencia a largo plazo.
- ▶ Evalúe sus soluciones desde una lente empática con el fin de reforzar la conexión humana para el cliente, la fuerza laboral y los socios comerciales.
- ▶ Organice equipos multifuncionales para descubrir necesidades humanas no satisfechas y crear soluciones a través de la experimentación.

### PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** Evangelice los valores de la organización en todo el ecosistema y ayude a garantizar que se cumplan.
- ▶ **CFO:** inversiones seguras en datos que faciliten la identificación de necesidades humanas no satisfechas. Además, trabaje hacia asociaciones que se alineen con los valores de la compañía.
- ▶ **CIO:** habilite la recopilación y el análisis de datos que creen mejor la experiencia humana. Abogar por iniciativas tecnológicas de primer orden humano que construyan en lugar de erosionar las conexiones humanas.
- ▶ **CHRO:** alinee la fuerza laboral con los valores de la compañía para que comprendan la importancia de su trabajo y cómo resuelve problemas significativos en el mundo.

## Notas

1. David Byrne, "Eliminating the human," MIT Technology Review, 15 de agosto de 2017.
2. Credit card debt information was captured by Claire Tsosie and Erin El Issa, "2018 American household credit card debt study," Nerdwallet, December 10, 2018. Student loan statistics were gathered from Zack Friedman, "Student loan debt statistics In 2019: A \$1.5 trillion crisis," Forbes, 25 de febrero de 2019.
3. Amelia Dunlop et al., "We're only human: Exploring and quantifying the human experience," Deloitte Digital, 7 de agosto de 2019.
4. Ibid.
5. Byrne, "Eliminating the human."
6. Joy Buolamwini and Timnit Gebru, "Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification," Proceedings of Machine Learning Research 81 (2018): pp. 1-15.
7. Stephanie Wykstra, "Can racial bias ever be removed from criminal justice algorithms?," Pacific Standard, 12 de julio de 2018.
8. Memoori, "Current smart city planning is increasing the divides in urban population," 29 de agosto de 2018.
9. Dunlop et al., "We're only human."
10. General Motors, "For crashes, emissions and congestion, zero is more," consultado el 15 de septiembre de 2019.
11. Walgreens Newsroom, "Walgreens launches 'Feel More Like You' program to assist people living with cancer manage the physical changes associated with treatment," 19 de noviembre de 2018.
12. Jerry Stritzke, "REI: Closing on Black Friday for good," REI co.op, 20 de noviembre de 2018.





# Fusión es la nueva mezcla de negocios

Cómo la convergencia de los ecosistemas genera nuevos modelos de negocio y una mayor colaboración

CON LOS ECOSISTEMAS convirtiéndose en la norma en todas las industrias, nunca ha sido más fácil para las empresas ingresar a áreas fuera de sus dominios. Es probable que haya un par de razones para esto: en primer lugar, el aumento de los datos en la nube y las tecnologías conectadas ha dado lugar a una gran cantidad de plataformas interactivas que han reunido industrias que alguna vez estuvieron aisladas para resolver las necesidades de los clientes de manera integral. En segundo lugar, nuestra capacidad colectiva para acceder a recursos externos a través de la economía global ha hecho que las nuevas categorías de talentos entre industrias sean accesibles para las empresas. En pocas palabras, los límites tradicionales entre las industrias están desapareciendo, lo que indica una gran **fusión** de industrias que alguna vez fueron dispares (consulte la barra lateral, “Fusion 101”, para obtener más información). En consecuencia, las marcas van poco a poco de ser entidades aisladas, a convertirse en miembros de ecosistemas de largo alcance.

Muchas empresas, incluso aquellas que son líderes en su industria, se ven obligadas por esta ola de fusión a encontrar nuevas formas de establecerse en estos ecosistemas mucho más amplios, o corren el riesgo de verse afectadas por una nueva competencia. Muchas marcas líderes ahora se preguntan: “¿En qué negocio estamos y cómo nos movemos fuera de las construcciones convencionales y redefinimos quiénes somos?”

Si bien la fusión puede ser un territorio nuevo para algunos, la idea de que las empresas deben ampliar su alcance para encontrar oportunidades de

crecimiento y defenderse de la competencia ha existido durante décadas. Ya en 1960, el profesor de Harvard Business School, Theodore Levitt, advirtió a las empresas sobre los peligros del pensamiento limitado. En uno de sus artículos más importantes, “Marketing Myopia”, Levitt lleva al lector a través de una letanía de ejemplos en los que las empresas se vieron perjudicadas al centrarse principalmente en la superioridad del producto. Por ejemplo, la industria del ferrocarril fue superada por automóviles y aviones porque no reconoció que estaba en el negocio del transporte; la industria del cine no sabía que realmente estaba en el negocio del entretenimiento y, por lo tanto, fue rápidamente superada por la televisión; y las

## FUSION 101

Fusión denota la eliminación de límites entre industrias tradicionalmente distintas, habilitadas por la nueva capacidad de las empresas para acceder a tecnología y talento que se extiende a través de los límites. Requiere que las empresas vayan más allá de los silos industriales y reconozcan que operan dentro de ecosistemas amplios, lo que requiere repensar las capacidades, la marca, las asociaciones y toda su existencia. Las empresas que adoptan esta convergencia o fusión están capitalizando las relaciones simbióticas al reconsiderar:

- Alcance de los conocimientos del cliente más allá de su industria de origen.
- Competidores y socios entre industrias relevantes para sus negocios.
- Participación más allá de las industrias tradicionales en los ecosistemas.

## FUSIÓN EN EL TRABAJO

Las empresas están poniendo la fusión a trabajar de formas innovadoras, desde incorporarla en sus modelos de negocio hasta asociarse con pares de la industria en sus ecosistemas para entregar valor a las partes interesadas. Aquí hay dos ejemplos que ilustran el poder de la fusión:

- **Espacios en evolución:** en la superficie, los espacios de trabajo compartido proporcionan históricamente un espacio de oficina económico y compartido para artistas, nuevas empresas y cualquier persona que busque un espacio de trabajo accesible. Pero una mirada más cercana muestra que los espacios de trabajo conjunto están evolucionando al proporcionar el mismo espacio colaborativo e interactivo en nuevos entornos. Life Time Fitness abrió su espacio de trabajo conjunto dentro de cuatro de sus gimnasios con sede en los EE. UU. Para permitir que los clientes trabajen y tengan fácil acceso al ejercicio para “promover un estilo de trabajo saludable y flexible”. Los hoteles como Hobo en Estocolmo y TRYP by Wyndham en Dubai ahora ofrecen opciones completas de trabajo conjunto. Con más de 200 habitaciones, Hobo ofrece todas las comodidades habituales de un hotel, a la vez que se presenta como “un punto de encuentro, un lugar de trabajo, una oficina o simplemente un lugar agradable para pasar el rato” para la comunidad de Estocolmo. El espacio de trabajo conjunto de TRYP by Wyndham Dubai, “NEST”, es uno de los primeros espacios de trabajo compartido completamente funcionales e integrados del mundo dentro de un importante hotel internacional. Al ofrecer servicios a huéspedes y no invitados, NEST se ha convertido en una colmena de actividades, ofertas tradicionales de trabajo conjunto como espacios eclécticos, servicios de negocios y compromisos de redes combinados con acceso a restaurantes, piscina y gimnasio, y servicio gratuito de valet parking.<sup>5</sup>
- **Un ecosistema para una mejor calidad del aire:** las iniciativas de ciudades inteligentes en todo el mundo están a la vanguardia de la fusión. Considere AIR Louisville. Louisville, Kentucky, anteriormente tenía uno de los casos más altos de trastornos respiratorios. Al reclutar socios para resolver la necesidad común no satisfecha de mejorar la calidad del aire, los planificadores de ciudades inteligentes de Louisville reunieron a sectores que una vez estuvieron separados—proveedores de servicios de salud, empresas privadas de tecnología, gobierno local y ciudadanos—para mejorar la calidad del aire en toda la ciudad con la ayuda de Inhaladores “inteligentes”. Al agregar y compartir datos de uso de inhaladores, los planificadores pudieron ayudar a los ciudadanos y proveedores médicos a descubrir patrones preocupantes de respiración. Al mismo tiempo, los funcionarios de la ciudad rediseñaron los vecindarios de alto riesgo con más árboles y / o alterando las rutas de los camiones para reducir las emisiones. La iniciativa condujo a una disminución del 82 por ciento en el uso de inhaladores en toda la ciudad.

cadena de supermercados de la esquina no veían el valor de los supermercados únicos, incluso si el cliente tenía que viajar un poco más. En cada caso, los ejecutivos de la compañía no entendieron el punto: se concentraban demasiado en lo que hacían y no en lo que necesitaban los clientes a los que servían.

En los 60 años desde que se publicó el artículo de Levitt, la fusión solo ha amplificado su impacto. Anteriormente, las empresas corrían el riesgo de verse interrumpidas porque estaban demasiado centradas en el producto en lugar del cliente. Ahora, a medida que la tecnología erosiona rápidamente las barreras tradicionales de entrada,

las empresas que no comprenden completamente el valor de participar en los ecosistemas probablemente sigan siendo más susceptibles a la interrupción por parte de aquellos que no sean sus competidores habituales de la industria.

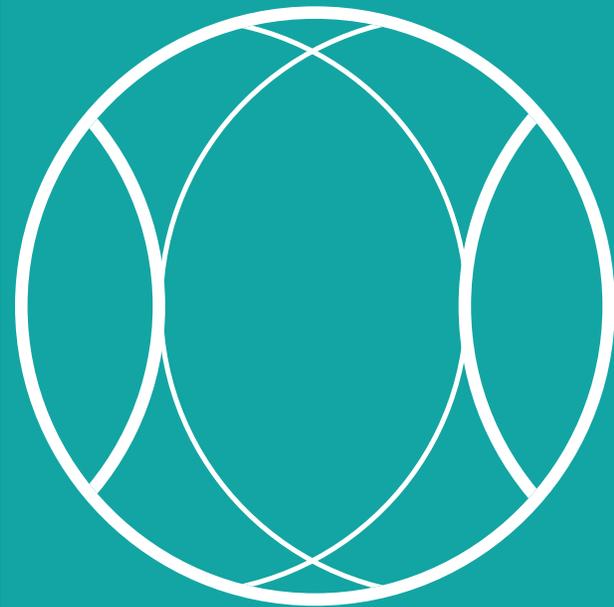
De hecho, se está produciendo un cambio monumental en la forma en que operan las empresas—y, en muchos casos, en cómo se perciben a sí mismas. Muchas de las empresas que tienen éxito en este clima están teniendo una visión sin restricciones de cómo sirven a los clientes y están saliendo de sus silos tradicionales de la industria. Esto generalmente incluye involucrarse con nuevos socios en el ecosistema, compartir datos con muchos de estos socios y trabajar con diferentes tipos de talentos que a menudo operan fuera de las cuatro paredes de la organización. De manera prometedora, las empresas que resuelven ambiciosamente las necesidades insatisfechas mediante la fusión con ecosistemas inteligentes y abiertos, pueden desplazar sistemáticamente a los competidores que no están dispuestos (o no lo saben) a hacer lo mismo.

Estamos viendo los efectos de la fusión en múltiples ecosistemas. Las plataformas de mensajería como WeChat se están convirtiendo en plataformas móviles de pago y transporte compartido; los grandes almacenes están abriendo sus puertas a gigantes del comercio electrónico y centros de acondicionamiento físico para proporcionar más servicios de bienestar entre industrias; y las compañías automotrices se están convirtiendo en proveedores de viajes compartidos y micro movilidad. En cada caso, miran más allá de los límites de la industria para abordar las necesidades de los clientes, identificar oportunidades de crecimiento y áreas de colaboración, y crear un nuevo valor para los clientes. Fusión está haciendo marcas relevantes más allá de sus industrias de origen.

## El marketing en la era de la fusión

A primera vista, operar en tiempos de fusión puede parecer una tarea desalentadora. Después de todo, ¿cómo se puede tener una visión ilimitada de servir a las personas?

Muchas de las empresas que tienen éxito en este clima están teniendo una visión sin restricciones de cómo sirven a los clientes y están saliendo de sus silos tradicionales de la industria.



La complejidad de la tarea no significa que las organizaciones no estén equipadas para navegar la ola de fusión. Se trata simplemente de aprovechar sus activos actuales para ampliar el alcance de a quién está sirviendo y por qué. Específicamente, las empresas pueden usar sus activos existentes para identificar oportunidades en las que las

## Al reposicionar los activos centrales de la empresa para navegar mejor en la ola de fusión, los especialistas en marketing pueden desarrollar soluciones con una visión más efectiva a largo plazo para abordar las necesidades humanas, con la ayuda de socios cuidadosamente seleccionados.



asociaciones pueden crear nuevas experiencias dentro de los ecosistemas relevantes o continuar brindando experiencias existentes, pero con mayor comodidad. Esto puede comenzar con la comprensión de las áreas en las que su empresa tiene capacidades para satisfacer necesidades no satisfechas, junto con la oportunidad de asociarse con otros en todo el ecosistema para atenderlos de manera integral. Así es como los especialistas en marketing pueden redirigir los activos valiosos que probablemente ya tengan para funcionar de manera efectiva en la era de la fusión:

**1. Trate los datos como la nueva “dote”.** Una forma de atraer a otros para que participen en un ecosistema es a través de los datos. En muchos casos, esto significa combinar información con nuevas capacidades. Por ejemplo, una cadena de supermercados puede tener años de datos de compra acumulados sobre el gasto de alimentos

del consumidor. En este caso, podrían asociarse potencialmente con compañías de seguros de salud para proporcionar tarifas más bajas a aquellos que alcanzan ciertos umbrales para comprar alimentos más saludables.<sup>7</sup>

**2. Amplíe su alcance a través de ideas centradas en el ser humano.** Casi todas las

empresas de hoy tienen acceso a capacidades de ciencia de datos. En lugar de implementar estas capacidades para comprender únicamente las oportunidades de retención de clientes y optimización de precios, las empresas pueden dirigir estas capacidades para descubrir dónde no se satisfacen las necesidades humanas. Esto puede implicar el uso de ideas para empatizar con las personas y servirles de una manera más profunda y rica que promueva sus objetivos finales.

Por ejemplo, Kinship, una división de Mars Petcare, quería seleccionar nuevos enfoques para abordar mejor las necesidades de sus clientes. Con este fin, la compañía lanzó su Proyecto Pet Insight. Leonid Sudakov, presidente de Kinship, explicó: “Comenzamos con esta idea de poder entender a las mascotas y sus padres de la mejor manera posible para poder ofrecer soluciones que realmente se ajusten a sus necesidades y crear el tipo de soluciones que hoy ni siquiera podrían existir“. Como parte del Proyecto Pet Insight, Kinship se asoció con Whistle para proporcionar

a los padres de mascotas un Whistle FIT (piense en Fitbit para mascotas) para monitorear constantemente a su perro, rastreando comportamientos como rascarse, comer y beber. Los datos del Whistle FIT se sincronizan con los registros de salud del perro durante los chequeos y las visitas al veterinario con el objetivo de predecir y prevenir posibles condiciones de salud. Los objetivos de parentesco con los socios son crear relaciones que permitan a la compañía servir y comprender mejor a las mascotas.

Las empresas también están aplicando ideas centradas en el ser humano para identificar brechas en la temporada de compras navideñas. Las compras navideñas no son solo compras en línea o caminar por el centro comercial; a menudo es un evento que consume mucho tiempo y que incluye navegación en el tráfico, encontrar estacionamiento y tratar de superar las prisas de las fiestas. En la última temporada navideña, reconociendo la necesidad insatisfecha de mitigar el tráfico y los problemas de estacionamiento durante las compras navideñas, Old Navy y Lyft se unieron durante dos días para ofrecer viajes gratuitos a los clientes que optaron por opción de transporte en la tienda después de realizar compras en línea.<sup>10</sup>

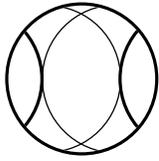
- 3. El permiso de marca va más allá de los límites tradicionales.** Los especialistas en marketing siempre están buscando acceso a nuevos segmentos y áreas donde puedan aprovechar su influencia existente. Con este fin, deberían ampliar su alcance al separar sus marcas de los sectores tradicionales y

reconstruirlas de una manera que demuestre que representan algo en todas las industrias y redefinir quiénes son sin construcciones convencionales. Por ejemplo, Virgin Group, cuyo propósito es “Cambiar el negocio para siempre”, convirtió su marca en música, viajes aéreos y viajes espaciales. Construir su marca de esta manera crea un activo que puede facilitar su entrada en nuevos ecosistemas mientras hace que la marca sea deseable para nuevas asociaciones.

Al reposicionar los activos centrales de la empresa para navegar mejor en la ola de fusión, los especialistas en marketing pueden desarrollar soluciones con una visión más efectiva a largo plazo para abordar las necesidades humanas, con la ayuda de socios cuidadosamente seleccionados.

## ¿En qué negocio estás?

La “Marketing Myopia” de Levitt demostró acertadamente la importancia de expandir la perspectiva de una marca más allá de lo que hace hoy. En la era de la fusión, esto puede significar mirar más allá de los límites de la industria y encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes, descubrir amenazas disruptivas y asociarse con aquellos que alguna vez fueron vistos como competidores. Se trata de preguntarse: “¿En qué negocio estamos?” La respuesta guiará a las empresas a navegar por el mundo de la fusión, permitiéndoles definirse a sí mismos ante todos los interesados y desarrollar capacidades nuevas y necesarias para extender su trabajo a través de ecosistemas más amplios.



## HOJA DE REFERENCIA

# SUBIENDO A LA OLA DE LA FUSIÓN

### PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ Ampliar el alcance del cliente. Su marca es tan importante para los socios potenciales como lo es para los clientes.
- ▶ Reconocer que su organización compite en ecosistemas, no en industrias.

### PARA EL CMO

- ▶ Actúe como el defensor de los clientes para evangelizar una nueva visión de cómo la organización necesita transformarse para servir con elegancia al cliente de hoy.
- ▶ Desarrolle capacidades de detección para y descubrir tendencias en tiempo real para ver cómo los sistemas se están transformando y conectando. Siga las conversaciones en lugar de los titulares.
- ▶ Invierta tiempo en comprender el comportamiento y los patrones de los clientes donde sea que lo lleven, incluso fuera de las áreas comerciales habituales.
- ▶ Mire más allá de las restricciones tradicionales de la industria para expandir su influencia y permiso de marca.

### PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** resista una visión miope de su negocio. Esto significa tratar de descubrir necesidades insatisfechas en todas las industrias, prestar atención a las amenazas disruptivas (incluso si no aparecen en su industria tradicional) y convertir su influencia en nuevas asociaciones entre industrias.
- ▶ **CFO:** explore flujos de ingresos alternativos que superan las barreras de los negocios estándar. Evalúe el valor de los riesgos de migración para las oportunidades a través de los límites de la industria porosa.
- ▶ **CIO:** respalde la innovación con sistemas que permiten a una organización explorar y experimentar sirviendo a los clientes de nuevas maneras. Los datos deben expandirse para identificar adyacencias y nuevas estrategias para asociarse en todas las industrias.
- ▶ **CHRO:** Sea el experto en personas en relación con las tendencias sociales, políticas y comerciales para participar en conversaciones más amplias sobre futuros trabajos, competencias y asociaciones necesarias en un ecosistema centrado en el ser humano.

## Notas

1. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 1960.
2. Life Time Work, "Home," consultado el 17 de septiembre de 2019.  
<https://work.lifetime.life/home.html>
3. Hobo Hotel, "About," consultado el 17 de septiembre de 2019.  
<https://hobo.se/about/>
4. TRYP by Wyndham Dubai, "NEST," consultado el 17 de septiembre de 2019.  
<https://trypwyndhamdubai.com/nest/>
5. Ibid.
6. Tiffany Dove Fishman y Steve Hamilton, "Using public-private partnerships to advance smart cities," *Deloitte*, Enero, 2018.
7. Seth Nagle, "Enhancing your B2B grocery partnerships through data," *RW3*, 5 de junio de 2017.
8. Leonid Sudakov (president of Kinship), entrevista con Deloitte at the Cannes Lions Festival of Creativity 2019, 17 al 21 de junio de 2019.
9. "Old Navy and Lyft Team Up to Make Last-Minute Holiday Shopping Easier Than Ever," *Business Wire*, 11 de diciembre, 2018.
10. Virgin Group, "Our purpose," consultado el 17 de septiembre de 2019.



# ¿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.

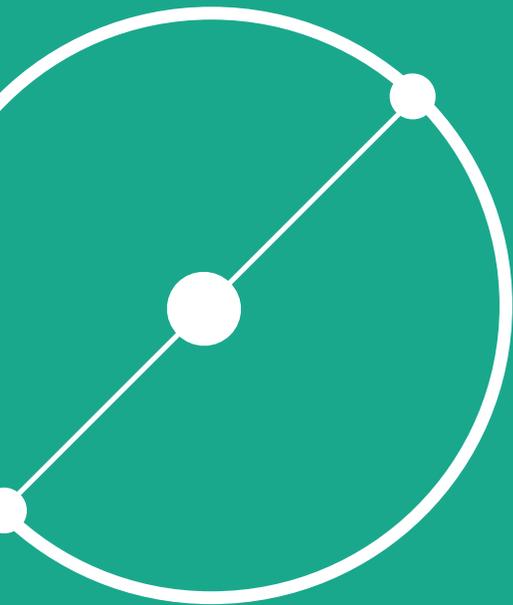
En términos de mantener y construir la confianza del cliente, los caminos que las organizaciones siguen a través de sus datos y las estrategias de inteligencia artificial pueden estar cargados de posibles errores. En nuestra investigación, encuestamos a 4.000 consumidores globales para comprender mejor 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:

### **Asóciase 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

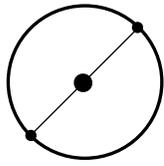
paraguas en un día lluvioso en lugar de un paraguas después de que alguien compre un impermeable). Al centrarse en la relevancia, en lugar de la *personalización*, es probable que las recomendaciones de IA parezcan más útiles que invasivas.

**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.





# La amplificación de la participación del consumidor

Cómo las estrategias emergentes de compromiso con el cliente están desbloqueando un nuevo valor para las marcas globales

Imagine que ES 1870. Usted es un empresario que dirige un incipiente negocio de productos secos en San Francisco. Con base en una conversación con un vendedor al por menor de herramientas, usted siente la oportunidad de desarrollar un nuevo producto. ¿Qué vas a hacer después? En este punto de la historia, las nuevas empresas y las empresas existentes se limitaron a la participación de “boca en boca”, tanto para conocer clientes, productos y servicios existentes, como para informar el diseño de algo nuevo. Las empresas solo pueden obtener información a través de interacciones directas con los clientes. Con este enfoque, el empresario de San Francisco en cuestión se enteró de la disponibilidad limitada de pantalones duraderos para trabajadores en el mercado. En 1873, basándose en sus hallazgos, Levi Strauss & Co. obtuvo la primera patente de EE. UU. para desarrollar el par original de jeans para hombres.<sup>1</sup>

Este “boca en boca”, que ayudó a desarrollar la marca Levi’s, así como las innovaciones de productos como los jeans azules, ha surgido históricamente a través de la participación de los clientes. En el mercado actual, la

**participación** está en su apogeo, transformando todo el papel de los especialistas en marketing y cómo funcionan (consulte nuestra tendencia de [agilidad](#) para obtener más información). La amplificación de la participación global a través de la tecnología brinda nuevas oportunidades para que los consumidores, los ciudadanos y las comunidades participen directamente en la configuración, influencia, construcción y co-creación de plataformas, iniciativas, movimientos y marcas. El alcance extendido ofrecido por el acceso digital, y una mayor disposición de los consumidores para desempeñar el papel de comercializadores, ha ayudado a empoderar tanto a las nuevas empresas como a las marcas establecidas para orientar los elementos de su negocio en torno a las oportunidades de crear nuevos productos y servicios y alentar a los consumidores a participar en el proceso.

**Muchas marcas y comercializadores han reconocido que para mantenerse al día con la competencia, necesitan evolucionar su enfoque y crear un compromiso dinámico de dos vías en todas las etapas del viaje del consumidor y el ciclo de vida del producto.**

Si bien salir a la ferretería local para interactuar con los clientes sigue siendo una estrategia de marketing probada y comprobada, es probable que ya no sea suficiente para garantizar la participación del cliente. Muchas marcas y comercializadores han reconocido que para mantenerse al día con la competencia, necesitan evolucionar su enfoque y

## La participación se trata de liberar el poder del consumidor como defensor de la marca, y los consumidores se convierten en los “medios” de la marca.

crear un compromiso dinámico de dos vías en todas las etapas del viaje del consumidor y el ciclo de vida del producto. Quienes lo hacen mejor a menudo ven a los clientes dispuestos a convertirse en embajadores de la marca, personas influyentes, defensores, colaboradores e incluso innovadores, que representan e impulsan la participación de la marca en todo el mercado. Como explica Adam Petrick, director global de marca y marketing de Puma, involucrar a los consumidores es primordial para las marcas globales: “Nuestra marca está en el espacio público; ha sido consumido por personas de todo el mundo y, en última instancia, ellos son los que le dan forma”.<sup>2</sup>

En este artículo sobre la tendencia de participación en el marketing global, presentamos una visión interna de cómo las empresas, lideradas por el marketing, están cambiando sus estrategias para aprovechar el poder del consumidor. Discutimos las tácticas que las marcas pueden implementar en cada etapa del recorrido del cliente y el ciclo de vida del producto y ofrecemos información sobre los métodos que están adoptando para amplificar la participación del cliente.

## ¿Dónde están logrando las marcas que los consumidores participen?

Involucrar a los consumidores a lo largo de todo su recorrido y el ciclo de vida del producto puede permitir a las empresas obtener información y

aprovechar la experiencia, influencia, voz y sentimientos del cliente para impulsar el desarrollo y acelerar el crecimiento—desde la prueba hasta la lealtad. La participación se trata de liberar el poder del consumidor como defensor de la marca, y los consumidores se convierten en los “medios” de la marca. Desde grandes marcas que construyen campañas de crowdfunding de “diseño y prueba” hasta la creación conjunta de productos con nuevas tecnologías como la impresión VR y 3D, nuestra investigación

reveló las palancas comunes que muchas marcas están tratando de involucrar y construir en torno a la participación del cliente. En consecuencia, desarrollamos cinco áreas temáticas en las cuales las marcas están ayudando a impulsar la participación hoy:

- 1. Verificación virtual:** las plataformas en línea Remesh<sup>3</sup> y dscout<sup>4</sup> aprovechan directamente a los clientes y las multitudes, lo que permite a las marcas involucrar a los consumidores de manera rápida y efectiva para obtener información sobre productos y servicios emergentes en tiempo casi real. Por ejemplo, dscout funciona como un diario de video en vivo, que muestra cómo las personas interactúan con los productos y servicios, brindando información detallada y profunda para una marca. Remesh ofrece modelos de verificación de terreno. Impulsado por la inteligencia artificial y las capacidades analíticas, Remesh se puede aprovechar en “cualquier etapa del ciclo de vida del cliente” para aprender a mejorar la experiencia del cliente.

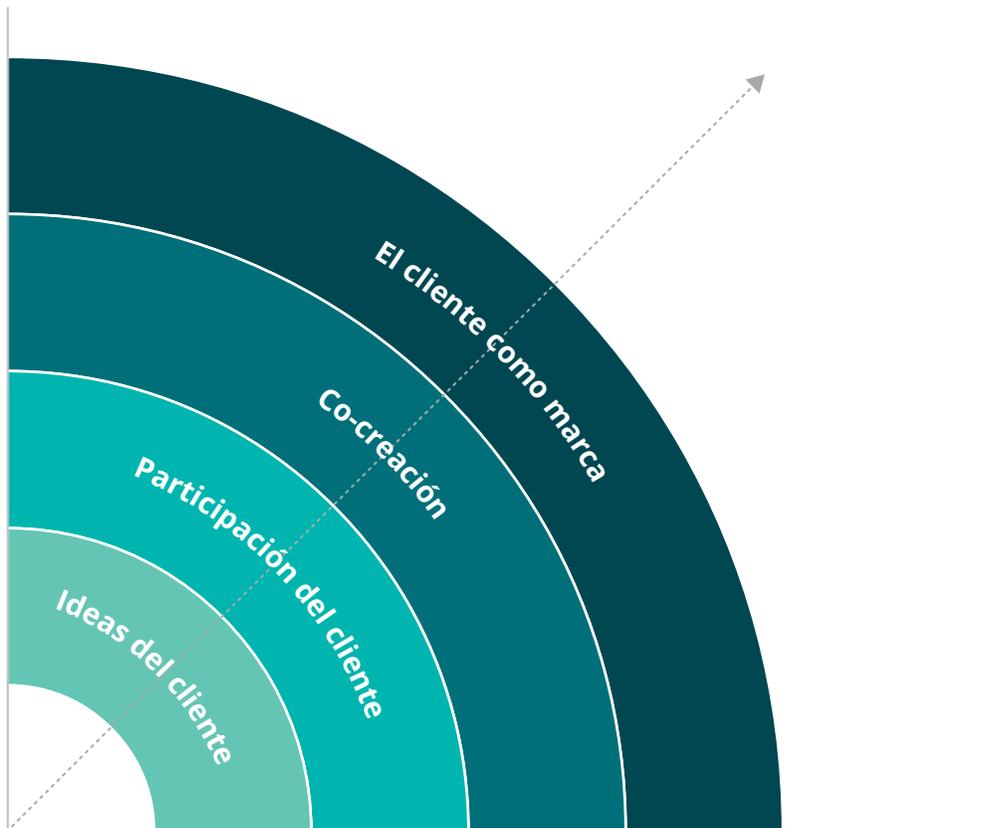
**2. Crowdfunding:** las campañas de crowdfunding han existido durante la mayor parte de la última década, ayudando a lanzar nuevas empresas y recaudar fondos para nuevos productos. Al votar con sus contribuciones, las personas pueden apoyar nuevas empresas, organizaciones benéficas y eventos que les importan. En una nueva ola, las marcas más grandes están aprovechando el crowdfunding para obtener acceso a la información del consumidor en diferentes etapas del ciclo de vida del producto. Los clientes compran prototipos, lo que permite a las marcas obtener información crítica al principio del proceso para apoyar la R&D y

desarrollar los productos más creativos y basados en la demanda. Por ejemplo, en 2018, Gillette lanzó su concepto de “navaja caliente” para medir el interés inicial del cliente a través de la plataforma de crowdfunding, IndieGogo. La multitud informó el diseño y ayudó a mover la navaja a la producción, comprando las 1,200 navajas asignadas en cuestión de semanas.<sup>5</sup>

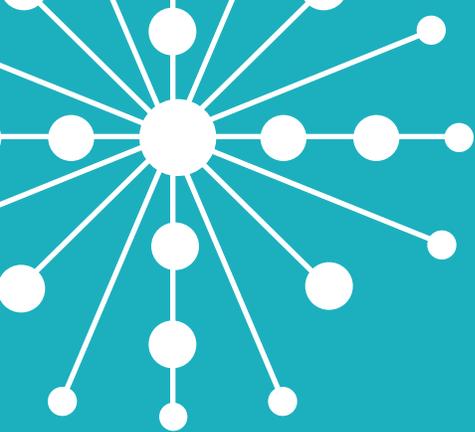
**3. Personalización:** muchas marcas líderes buscan formas de involucrar al cliente directamente en la personalización de diseños de productos nuevos y emergentes. Plataformas como Betabrand permiten a los diseñadores y productores personalizados recibir aportes de

FIGURA 1

## Participación del cliente en todo el espectro



Fuente: Análisis de Deloitte.



Las marcas que aprovechan la plataforma deberían trabajar para gestionar su reputación casi en tiempo real, asegurando un flujo de contenido positivo de los influencers y respondiendo en el momento a cualquier queja de los compradores

los consumidores en etapas iniciales, que funcionan como cocreadores en el soporte de prototipos<sup>6</sup>. Dichas plataformas ayudan a los diseñadores motivados a obtener acceso a los clientes y crear seguidores, mientras que los clientes pueden mostrar sus habilidades como “primeros usuarios”. Timberland, por ejemplo, está probando nuevos enfoques para involucrar a sus clientes en la configuración de nuevos diseños de botas, al tiempo que genera lealtad antes de que estos diseños lleguen al mercado.<sup>7</sup>

**4. Colaboración:** la participación colaborativa ayuda a integrar a los clientes en diferentes fases del ciclo de vida del producto, a menudo reclutando su apoyo en la creación conjunta de productos, soluciones y servicios directamente con las marcas. LEGO, por ejemplo, fue pionero en innovaciones colaborativas creadas por los usuarios, permitiendo que su vasta red de grupos de usuarios globales participe directamente en la co-creación de sus propias creaciones LEGO<sup>8</sup>. Mindsumo es una plataforma colaborativa que ayuda a las marcas a involucrar a los clientes en colaboraciones sobre nuevas innovaciones, al tiempo que ofrece una plataforma para desafíos de premios de crowdsourcing<sup>9</sup>. Ferrero, una delicia cremosa de chocolate, atrajo a sus consumidores a Mindsumo preguntando: “¿Cuál es su diseño de empaque de Ferrero Rocher para Navidad o San Valentín?”<sup>10</sup> A través de esta pregunta, la compañía contrató a clientes interesados para compartir sus aportes, repartiendo premios en efectivo por las mejores ideas. Otros ejemplos de colaboración incluyen la personalización, el diseño y la impresión en 3D de un nuevo par de zapatos Adidas directo en la tienda.<sup>11</sup>

**5. Comunidades:** las comunidades se están formando en torno a marcas específicas para informar, apoyar y ofrecer consejos creativos sobre cómo se pueden utilizar sus productos. Las comunidades aparecen en sitios sociales como Reddit y Facebook para ayudar a los leales y usuarios nuevos de las marcas a resolver problemas y experimentar con nuevos usos para los productos. Por ejemplo, Instant Pot, una olla a presión, tiene un grupo activo de superfan de Facebook que permite a las personas compartir recetas y conectarse, mientras que la compañía obtiene información más profunda sobre

cómo los clientes usan sus productos<sup>12</sup>. Del mismo modo, Made Unboxed, un minorista de muebles en el Reino Unido, atrae a sus clientes a través de una plataforma social dedicada—Instagram—en su sitio web. Los seguidores pueden subir fotos personales en Instagram que muestran cómo han integrado los muebles Made Unboxed en espacios personales, mientras que otros entusiastas pueden hacer clic en “Me gusta” en la foto y ofrecer comentarios sobre cómo pueden mejorar la decoración. Los clientes de la compañía, por lo tanto, funcionan como proveedores de servicios y educadores, asesorando a otros clientes sobre los usos del producto y ayudando a solucionar problemas con los muebles.

## Modelando la participación de marca: juega el espectro

Al igual que con todas las demás tendencias de marketing global, la participación se difunde de manera única en todas las marcas. Para tener éxito, las marcas que buscan desarrollar estrategias de participación más efectivas deben evolucionar junto con sus clientes. Tradicionalmente, los especialistas en marketing se enfocaban en el canal ascendente, con el objetivo de generar conciencia (de productos y servicios) desde la consideración hasta el juicio. Es probable que esto ya no funcione, ya que han surgido oportunidades para comercializar a los clientes a través del embudo de marketing y el recorrido del cliente, centrándose en la experiencia de extremo a extremo. Si bien la integración de los clientes en todos los aspectos del ciclo de vida del cliente puede no ser necesaria para cada marca, quienes aprovechan la participación aspiran al mismo resultado—integrar la voz, la experiencia y la influencia del cliente para dar forma e informar directamente cómo entregar valor a los clientes para acelerar el crecimiento, del juicio a la lealtad.



En la figura 1, presentamos un espectro visual que representa las etapas que siguen las marcas para aprovechar la participación del cliente en sus negocios, seguido de una descripción de cada etapa. Desde la información de referencia del cliente hasta la creación conjunta completa y el modelo de “cliente como marca”, cada enfoque es único para los objetivos individuales de la marca.

- 1. Información del cliente:** en algunas empresas, la información puede ser todo lo que necesita para comprender a sus clientes. En tales casos, las marcas pueden implementar esta estrategia básica de participación del cliente que incluye recopilar y recolectar información de los clientes. Las marcas pueden aprovechar los datos de “me gusta”, clics de sitios web y clientes que interactúan con productos y servicios para informar el desarrollo de productos actual y futuro. Este modelo tiene poca inversión y simplemente requiere plataformas de recopilación de datos para que las empresas puedan recopilar datos e integrar las perspectivas de los clientes en el desarrollo de productos. Guinness’s Open Gate Brewery en Dublín, la cervecería “secreta” que antes estaba prohibida para el público e incluso para los empleados (salvo algunos maestros cerveceros selectos) ahora invita a las personas a probar nuevas cervezas experimentales<sup>13</sup>. Mark Sandys, jefe global de cerveza, Bailey y Smirnoff, explica: “Es como una prueba beta ...

si hay cervezas que son realmente populares en la cervecería Open Gate, las llevaremos a unos cuantos bares en Dublín y si trabajan allí, entonces tendremos la confianza de que podemos ir y realmente lanzarlos de una manera realmente grande”.<sup>14</sup> En muchos casos, la recolección de información del cliente es la primera etapa del viaje hacia una mayor participación del cliente.

## En el extremo más alto del espectro, las marcas están obteniendo una participación a gran escala de los clientes, lo que les hace actuar como parte de la marca.

**2. Compromiso con el cliente:** el siguiente nivel de compromiso se centra en la defensa e influencia del cliente, donde los clientes representan a las marcas en el mercado como personas influyentes y embajadores, proporcionando directamente contenido generado por los usuarios en muchos casos. En este modelo, los clientes se involucran en nombre de la marca para informar y apoyar a otros usuarios en varias etapas del ciclo de vida del producto. Tomemos el ejemplo del minorista de muebles, IKEA, que ha experimentado durante mucho tiempo con nuevas formas de atraer a sus clientes. Recientemente, IKEA renovó su aplicación móvil y el portal de compras IKEA Place para incluir una función de realidad aumentada que permite a los clientes experimentar con diseños y compartir cómo podrían transformar un espacio—ya sea en el hogar, la oficina, la escuela o el estudio. Desde sofás y sillones hasta mesas de café, todos los productos en IKEA Place son 3D y verdaderos a escala. Permite a los clientes experimentar con la colocación y compartir una imagen o video de lo que compraron con otros compradores y con IKEA, informando futuras compras y ofertas de productos para IKEA.<sup>15</sup>

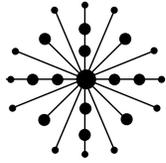
**3. Co-creación:** en la co-creación, las marcas incorporan la participación del cliente directamente en el ciclo de vida del desarrollo del producto. Este modelo va más allá de compartir experiencias e ideas. Las empresas están aprovechando los enfoques de crowdfunding, creación de prototipos y plataformas colaborativas como Mindsumo para integrar las percepciones, la voz y la influencia del cliente en diferentes etapas de diseño y desarrollo de productos. Inicialmente, esto se limitaba a la producción posterior, pero las marcas están incrementando su participación en la cadena de valor. “My Own Creation” de LEGO, por ejemplo, permite a los clientes construir y crear sus propios bloques.<sup>16</sup> En otros casos, vemos que la creación conjunta empuja a las marcas a configurar todo el modelo de negocio en torno a la participación del cliente. El videojuego, Minecraft, se basa en usuarios que interactúan entre sí, creando mundos enteros para que los jugadores participen y jueguen.<sup>17</sup> Las aplicaciones de transporte Waze y Moovit están construidas en base a multitudes que pueblan mapas e interactúan a través de la interacción del usuario en tiempo real.<sup>18</sup>

**4. El cliente como marca:** en el extremo más alto del espectro, las marcas están obteniendo una participación a gran escala de los clientes, lo que les hace actuar como parte de la marca. Airbnb es un ejemplo de cómo las empresas están construyendo plataformas alrededor del cliente con usuarios que funcionan en la doble función de marca y consumidor. En este modelo, los clientes también usan otros sombreros, actuando como educadores, formadores y proveedores de servicios al cliente. Otro ejemplo es GiffGaff, un proveedor de servicios móviles en el Reino Unido, que financia varios aspectos de su negocio, incluida la atención al cliente, la contratación y el

desarrollo de productos. Las consultas de los clientes sobre el servicio móvil son respondidas directamente por otros clientes en una comunidad en línea.<sup>19</sup> En muchos casos, las plataformas comunitarias proporcionan el escenario para que los clientes actúen como la marca. Por ejemplo, el “Little Red Book” de China, una plataforma social de comercio electrónico, facilita a los compradores participar en un mundo dinámico de clientes superpuestos, propietarios de productos e influyentes. Los compradores y los líderes de opinión clave (KOL) ofrecen consejos sobre productos que se comparten en toda la comunidad, que comprenden más de 17 millones de usuarias mujeres. Las marcas que aprovechan la plataforma deberían trabajar para gestionar su reputación casi en tiempo real, asegurando un flujo de contenido positivo de los influencers y respondiendo en el momento a cualquier queja de los compradores.

## Allana tu propio camino hacia la participación

Identificar cómo y en qué áreas integrar la participación del cliente en el viaje del consumidor y el ciclo de vida del producto puede ser abrumador para los equipos de marketing y la empresa en general. No hay una respuesta correcta, ya que cada uno de estos modelos es relevante y puede funcionar para usted, pero debe adaptarse a la estrategia y los objetivos comerciales de su empresa. Reflexionar sobre su marca y su estrategia de marketing—quién es usted para sus clientes y cómo puede aprovecharlos mejor en el ciclo de vida del producto/viaje del cliente—puede establecer el camino correcto para beneficiarse de la participación del cliente.



## HOJA DE REFERENCIA

# AMPLIFICANDO LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

### PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

- ▶ Escale la participación del cliente en nuevas áreas probando cambios incrementales para demostrar la prueba de concepto antes de pasar a etapas más avanzadas de participación.
- ▶ Comprenda que los resultados pueden ser difíciles de predecir ya que la participación de pronóstico es complicada. Sea directo con respecto a las expectativas organizacionales y transparente cuando use enfoques colaborativos y de co-creación.
- ▶ Establezca políticas de manera proactiva para abordar cómo la participación del cliente y la multitud puede remodelar la propiedad intelectual. Considere quién posee las ideas y, en última instancia, los productos, y cómo puede continuar alentando la lealtad del cliente.

### PARA EL CMO

- ▶ Integre la participación del consumidor como parte de su estrategia de marca y programa de marketing. Vigilando los objetivos de su negocio, identifique y priorice las oportunidades de participación del consumidor de mayor impacto, por ejemplo, co-creación o contenido generado por el usuario o comunidades. Sea específico al determinar cómo puede utilizar la participación del consumidor para crear una ventaja competitiva para lograr su marca y objetivos comerciales; por ejemplo, para aumentar las pruebas o atraer más clientes de alto valor.
- ▶ Adopte nuevas formas de comercialización y realice un seguimiento de los cambios culturales para liberar el poder de la participación del cliente. Tenga en cuenta el tamaño y la escala de los problemas que está pidiendo a los consumidores que resuelvan, reconociendo la correlación con la creatividad y el impacto de las respuestas de los clientes.
- ▶ Lidere la colaboración y coordinación con otras entidades organizacionales (R&D, ventas y servicio al cliente) involucradas en la participación del cliente para maximizar el valor de sus resultados.
- ▶ Demuestre indicadores clave de rendimiento claros de las iniciativas de participación del cliente, incluida la innovación, en todo el recorrido del consumidor y el ciclo de vida del producto. Muestre “victorias” interna y externamente, construyendo aún más su marca y reforzando el poder del consumidor para ayudar a impulsar el crecimiento.

### PARA LA C-SUITE

- ▶ **CEO:** establezca el tono de que todas las respuestas no tienen que venir de la organización y respalde una cultura que abrace la creatividad externa en la creación de productos.
- ▶ **CFO:** determine los costos asociados con los premios, la compra de propiedad intelectual y la nómina.
- ▶ **CIO:** proporcione tecnología desde la organización o identifique socios/proveedores/plataformas que produzcan los resultados deseados.
- ▶ **CHRO:** colabore con el CMO para alinear la experiencia del cliente con las prácticas de talento. Busque formas de utilizar la fuerza laboral para representar la marca, tanto formal como informalmente, ante los clientes y socios en el mercado.

## Notas

1. Levi Strauss & Co, "Levi's history," consultado el 17 de septiembre, 2019.
2. Adam Petrick (global director of brand and marketing, Puma), entrevista con Deloitte at the Cannes Lions Festival of Creativity 2019, 17 al 21 de junio de 2019.
3. Remesh, "Discover real-time customer and employee truth," consultado el 17 de septiembre, 2019.
4. dscout, "In-context insights via remote qualitative research," consultado el 17 de septiembre, 2019.
5. IndieGogo, "The heated razor by GilletteLabs - Sold out," consultado el 17 de septiembre, 2019.
6. Betabrand, "How it works," consultado el 17 de septiembre, 2019.
7. Nikara Johns, "Timberland's first crowdsourced boot available now," Footwear News, 18 de mayo de 2016.
8. Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz Jr., and Tormod Askildsen, "Collaborating with customer communities: Lessons from the LEGO Group," *MIT Sloan Management Review*, 20 de marzo 2012.
9. MindSumo, "Crowdsourcing for innovation and insights from millennials," consultado el 17 de septiembre, 2019.
10. Mindsumo, "What's your Ferrero Rocher packaging design for Christmas or Valentine's?," consultado el 17 de septiembre, 2019.
11. Andria Cheng, "How Adidas plans to bring 3D printing to the masses," *Forbes*, 22 de mayo de 2018.
12. Megan Giller, "The superfans behind the Instant Pot hype," Engadget, 18 de febrero de 2019.
13. Marla Cimini, "Inside the secret brewery Guinness kept locked up for a century," 10Best, 18 de septiembre de 2018.
14. Mark Sandys (global head of beer, Baileys, and Smirnoff, Diageo), entrevista con Deloitte at Cannes Lions Festival of Creativity 2019, 17 al 21 de junio de 2019.
15. Daniel Dasey, "IKEA Place," IKEA, 2017.
16. LEGO, "Newsroom," consultado el 17 de septiembre, 2019.
17. Minecraft, "Minecraft official site," consultado September 17, 2019.
18. Waze, "Free driving directions, traffic reports & GPS navigation app by Waze," consultado September 17, 2019; Moovit, "Moovit: Your public transit guide," consultado el 17 de septiembre, 2019.
19. Rebecca Burn-Callander, "Giffgaff, the 'bonkers' mobile network, proves that the crowd can run your business for you," *Telegraph*, 26 de mayo de 2015.



# 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*.<sup>1</sup> 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 agile, 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> 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 pocos 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.<sup>4</sup>

- 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.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup>

**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.<sup>8</sup>

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.

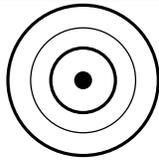
qué hacen con ellos y cómo los datos conducen a mejoras para la fuerza laboral.<sup>9</sup>

## 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.

#### 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,



## 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](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/>



# 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 discontinúen, 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:** Ael 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”,

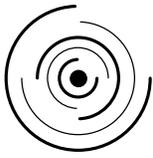
lo que les permite predecir y percibir hacia dónde se dirigen las conversaciones. El contenido y las conversaciones se reciclan cada seis horas en promedio; por lo tanto, la velocidad en la detección es clave para mantenerse relevante. Estas herramientas también ayudan a los equipos de marketing a identificar 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 capacitación 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 Syrakis**, 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 Vasilieff

**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.