



2021 Global Marketing Trends

Find your focus

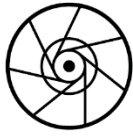
Sobre el Deloitte CMO Program

El CMO Program de Deloitte apoya a los CMO a medida que navegan por las complejidades del puesto, anticipan las próximas tendencias del mercado y responden a los desafíos con un marketing ágil.

[Obtenga más información sobre las últimas tendencias y conocimientos de marketing.](#)

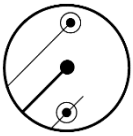
La tecnología digital ha cambiado la faz de los negocios. En todo el mundo, Deloitte Digital ayuda a los clientes a ver lo que es posible, identificar lo que es valioso y cumplirlo combinando capacidades creativas y digitales con la destreza de la agencia de publicidad y la experiencia técnica, la estrategia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

Contenidos



Introducción

2



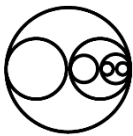
Propósito: Construido para florecer

6



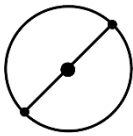
Agilidad: Cambiando el libro de tácticas

16



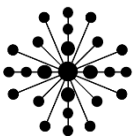
Human Experience: Conócete a ti mismo

24



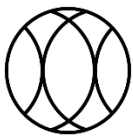
Confianza: Las promesas que cumplimos—o no

34



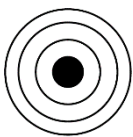
Participación: Una calle de doble sentido

44



Fusión: El nuevo ecosistema

54



Talento: El marketing se revoluciona

64

Introducción

2021 Global Marketing Trends: Find your focus

A LO LARGO DE la historia, los momentos de crisis e incertidumbre han impulsado nuevas innovaciones y cambiado las opiniones sobre lo que más importa a la gente. La pandemia de 1918 popularizó tanto el uso del teléfono que los operadores de conmutación alimentados por la gente no pudieron mantener el ritmo. En la era de la Guerra Fría, el auge de los televisores en los hogares influyó directamente en la forma en que la gente percibía el conflicto en un momento en que la guerra de Vietnam se convirtió en la “primera guerra televisada” del mundo. Y, más recientemente, cuando los temas del cambio climático y la igualdad de género tomaron protagonismo, la gente comenzó a exigir más a las empresas¹

Ahora, nos enfrentamos a una amalgama de incertidumbre y el mundo está buscando colectivamente respuestas. Con una pandemia omnipresente, tuvimos que encontrar nuevas

formas de socializar en un mundo en el que el distanciamiento social se convirtió rápidamente en la norma; hubo que rediseñar el trabajo para que la gente pudiera hacer su trabajo de forma segura y productiva; las compras de comestibles, las salidas a cenar, la educación y el tratamiento médico cambiaron fundamentalmente. Y, casi paralelamente, al llegar a su punto culminante el racismo sistémico, nos vimos obligados a reevaluar y reflexionar sobre nuestros valores y lo que significa ser humano.

Desde las personas y las empresas hasta los gobiernos, todos necesitaban encontrar nuevas formas de navegar en este nuevo mundo, y este informe de tendencias no fue diferente. ¿Cómo se descubren y discuten las implicaciones de las tendencias de marketing global en un momento en el que el mundo aparentemente ha girado sobre su eje y aún continúa cambiando de manera impredecible?

ESTUDIO DE LAS TENDENCIAS GLOBALES DE MARKETING PARA EL 2021

A medida que nuestro mundo atravesaba cambios rápidos, reconocimos la necesidad de profundizar en el entorno en evolución para comprender mejor cómo los consumidores y los ejecutivos responden a sus nuevos entornos. Con esto en mente, realizamos dos encuestas para informar cada uno de los capítulos de Tendencias de marketing global de 2021.

El Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey encuestó a 2,447 consumidores globales, de 18 años o más, en abril de 2020. Esta encuesta se lanzó en los Estados Unidos, el Reino Unido, México, China, Sudáfrica, Qatar, los Emiratos Árabes Unidos y el Reino de Arabia Saudita.

La encuesta C-suite de Tendencias de Marketing Global encuestó a 405 ejecutivos de C-suite de EE. UU. De empresas globales en mayo de 2020. Esta encuesta preguntó a los CMO, CFO, COO y CHRO sus opiniones sobre una variedad de temas relacionados con su respuesta al COVID-19.

Para buscar una respuesta a esta pregunta, emprendimos un viaje integral para comprender mejor cómo la gente y las marcas respondieron a la pandemia y, lo que es más importante, por qué algunas marcas pudieron prosperar incluso en estos tiempos turbulentos. En nuestro segundo informe anual, combinamos la experiencia en la materia, las voces del campo y dos encuestas generales -una basada en los consumidores y la otra dirigida a los ejecutivos- para separar las señales del ruido del cambio (consulte el recuadro lateral, “El estudio de las Tendencias Globales de Marketing de 2021” para obtener más información).

Incluso entre los ejecutivos, nuestra investigación descubrió que están sintiendo la presión de un futuro incierto. Por ejemplo, hace 18 meses, encuestamos a los ejecutivos sobre su capacidad para influir en sus pares y generar un impacto estratégico. Cuando hicimos las mismas preguntas

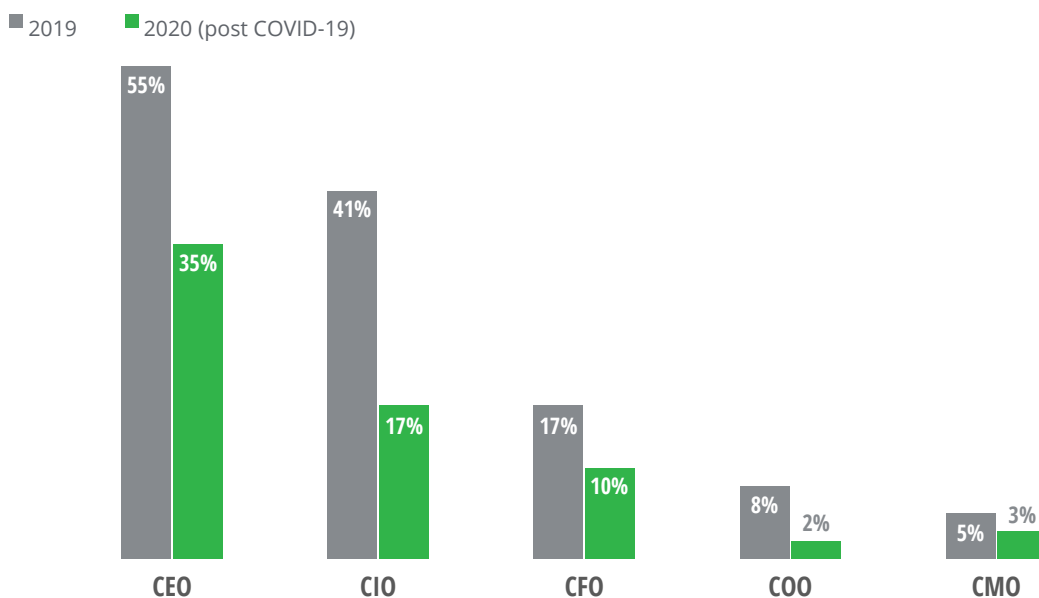
a 405 ejecutivos en mayo de 2020, vimos que la confianza en el C-suite se había desplomado en todos los ámbitos (ver la figura 1).

Como suele ocurrir cuando no estamos seguros de cómo responder, nuestros instintos más básicos entran en acción y priorizamos la supervivencia sobre la conexión y el crecimiento humano. Cuando les preguntamos a estos ejecutivos qué resultados esperaban lograr al responder a la pandemia, la mayoría priorizó la mejora de la eficiencia y la productividad, sobre iniciativas más centradas en las personas, tales como fortalecer la participación del cliente, retener el talento y aumentar el impacto de la empresa en la sociedad. Y en estos momentos de gran estrés y poca certeza, casi nadie pensaba en aumentar los ingresos o alterar su industria.

FIGURA 1

Todos los ejecutivos de alto nivel han visto una caída significativa en la confianza

Porcentaje de ejecutivos seguros



Fuente: Encuesta C-suite de Deloitte Global Marketing Trends.

Respondiendo a la llamada de auxilio

Por supuesto, este no es un comportamiento inesperado o sin precedentes, pero cuando encuestamos a los consumidores, nos mostraron que a medida que los tiempos se vuelven más difíciles, esperan más de las marcas que frecuentan. Considere los siguientes hallazgos de nuestra encuesta de consumidores:

- Casi cuatro de cada cinco personas podrían citar un momento en que una marca respondió positivamente a la pandemia y una de cada cinco estuvo muy de acuerdo en que llevó a una mayor lealtad a la marca de su parte.
- Por el contrario, más del 25% de los que notaron que las marcas actuaban en su propio interés se alejaron de esas marcas.
- Más del 70% estuvo de acuerdo en que valoraban las soluciones digitales que profundizaron su conexión con otras personas, y el 63% cree que dependerán de las tecnologías digitales más que antes de la pandemia, incluso mucho después de que esta desaparezca.
- El 58% de los encuestados pudo recordar al menos una marca que cambió rápidamente para responder mejor a sus necesidades, y el 82% dijo que esto los llevó a hacer más negocios con la marca.

Cuando analizamos estos hallazgos en conjunto, vemos un mensaje muy claro: en estos tiempos salvajes de incertidumbre, la gente busca ayuda en las marcas y recompensa a aquellas que pueden satisfacer sus necesidades más urgentes en el momento.

Con este espíritu, desarrollamos siete tendencias para ayudar a los ejecutivos a romper este muro de incertidumbre y tomar medidas. Estas tendencias pueden permitir a los líderes responder a las necesidades de los clientes a medida que se desarrollan, hacer pivotar los modelos comerciales para alinearse mejor con las necesidades cambiantes y fomentar la conexión humana que todos anhelamos.

Rompiendo con siete tendencias

Cada una de nuestras tendencias de marketing global de 2021 comparte el tema común de romper con nuestra mentalidad a menudo defensiva para satisfacer de manera más holística y auténtica las necesidades humanas.

En nuestro capítulo de tendencias de apertura sobre **Propósito**, establecemos la base necesaria para prosperar incluso en los momentos más turbulentos. Para hacer esto, las organizaciones deben estar profundamente en sintonía con por qué ellos existen y para quiénes están diseñadas para servir.

En nuestro segundo capítulo, **Agilidad**, explora cómo las organizaciones pueden estructurarse mejor no solo para cumplir este propósito, sino también para hacerlo a medida que se desarrollan las necesidades de las partes interesadas.

El capítulo de **Human Experience** explora cómo las organizaciones pueden romper con su mentalidad de eficiencia primero para mejorar las experiencias de sus clientes, fuerza laboral y socios comerciales.

En nuestro cuarto capítulo, **Confianza**, brindamos un medio para responsabilizar a las marcas y

garantizar que los mensajes que transmiten sean congruentes con las experiencias que brindan.

En nuestro quinto capítulo, **Participación**, hace uso de un estudio de consumidores en profundidad para destacar cómo algunas de las empresas líderes en el mundo están aprovechando la pasión del cliente para reforzar sus estrategias de participación a través de la innovación y la promoción dirigidas por el cliente.

Nuestro tendencias **Fusion** arroja luz sobre cómo algunas de las empresas más creativas del mundo pudieron superar su mentalidad defensiva para

crear soluciones completamente nuevas mediante la fusión de nuevas asociaciones, ideas de clientes y ecosistemas digitales.

El capítulo final, **Talento**, ofrece una visión de cómo el marketing puede elevar su modelo de talento a un diferenciador competitivo, incluso en los momentos más difíciles.

Estas tendencias no pretenden predecir lo que depara el futuro, pero pueden ofrecer algo más urgente: un camino a seguir para ayudar a sus clientes, trabajadores y sociedad cuando, colectivamente, más lo necesitamos.

Notas finales

1. David Cassel, "How technology helped us through the 1918 flu pandemic," New Stack, April 12, 2020.
2. Jessie Kratz, "Vietnam: The first television war," U.S. National Archives, January 25, 2018.
3. Dimple Agarwal et al., *The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2018.
4. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, *The makings of a more confident CMO: Three ways to increase C-suite impact*, Deloitte Insights, September 18, 2020.

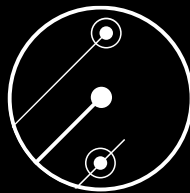
Sobre los autores



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



Timothy Murphy es el director de investigación y conocimientos del Programa CMO de Deloitte. Como investigador y científico analítico de Deloitte Services LP, se centra en las tendencias de marketing emergentes y la dinámica de CMO dentro de la C-suite.



Propósito

Las organizaciones que saben por qué existen y para quiénes están diseñadas para servir están en una posición única para navegar por un cambio sin precedentes.

Construido para florecer

Navegar por un mundo en constante cambio a través de la empresa impulsada por un propósito

El mundo ha atravesado una de las peores crisis de este siglo -la pandemia del coronavirus- y apenas está comenzando a reconstruirse social y económicamente. A medida que el COVID-19 cobraba su precio económico y emocional en el mundo, las empresas se enfrentaban -y todavía lo están haciendo- a una miríada de incertidumbres. ¿Cómo navegan las organizaciones en una realidad en la que sus productos y servicios pueden no tener la misma reputación que tenían antes del brote? Para algunos, puede ser una cuestión de cómo conectarse con sus comunidades cuando se cierran las vitrinas o, en términos de talento, cómo apoyar a la fuerza laboral en el frente, así como a aquellos confinados en sus hogares.

Las empresas impulsadas por un propósito entienen de manera inherente por qué existen y para quién están mejores diseñadas a servir.

Si bien la mayoría de las marcas están reflexionando sobre la forma de reposicionarse y servir mejor a sus stakeholders, hay algunas que

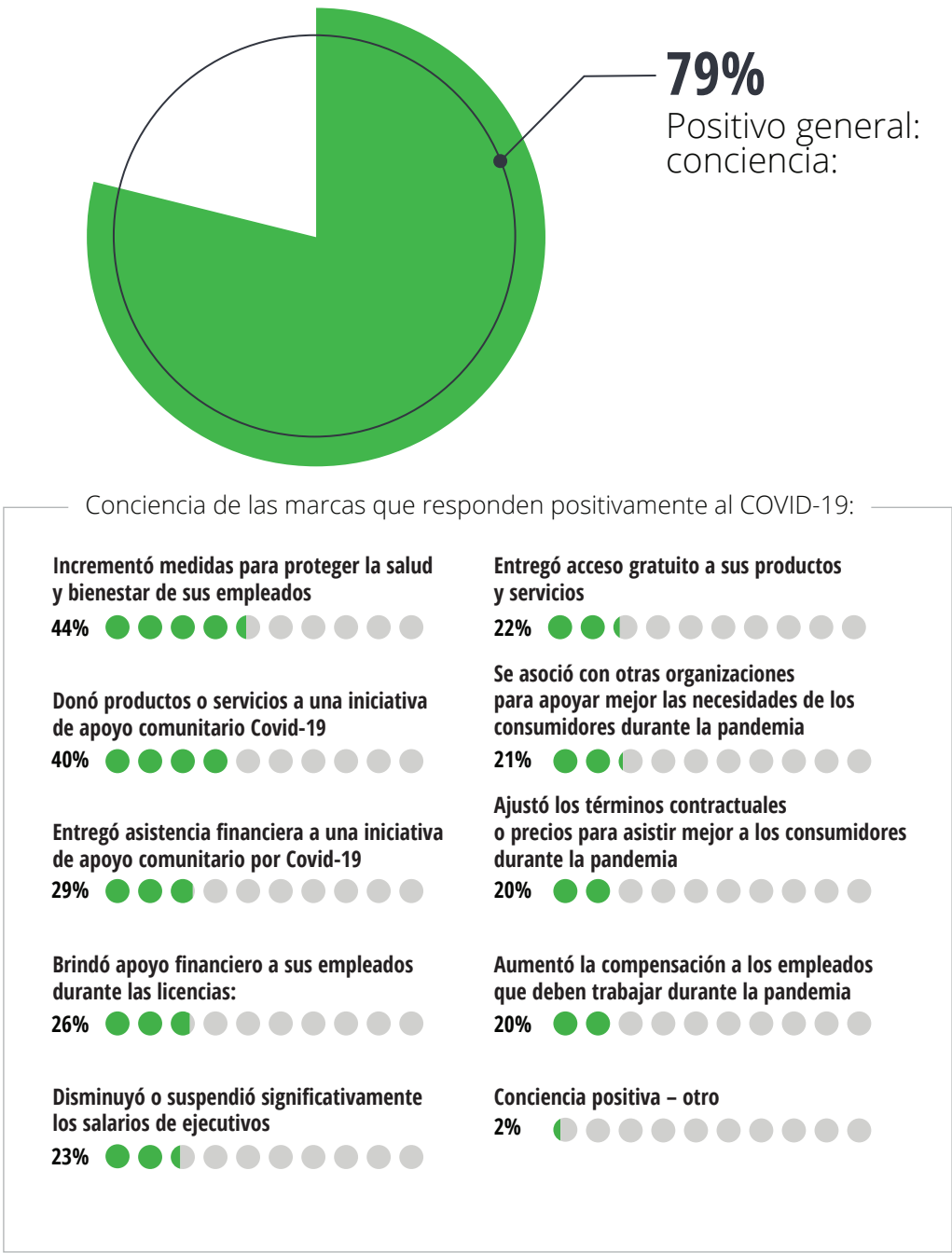
están en condiciones de mantenerse firmes en una dimensión clave: su propósito. Estas empresas entienden intrínsecamente por qué existen y para quién están mejor diseñadas para servir -desde sus clientes y fuerzas de trabajo, hasta la comunidad-, independientemente de lo que vendan hoy en día.

Prometedoramente, la gente está tomando nota de estas marcas. En la encuesta realizada por Deloitte a 2.447 consumidores mundiales, el 79% de los encuestados recordaron casos de marcas que respondieron positivamente al COVID-19 para ayudar a sus clientes, fuerzas de trabajo y comunidades (véase la figura 1). Esto se manifestó de innumerables maneras: instituciones financieras que suspendieron las comisiones por sobregiro y aplazaron los pagos de los préstamos; empresas de calzado que donaron miles de pares de zapatos a enfermeras que atendían a sus comunidades; y muchas empresas que modificaron sus políticas empresariales de larga data para apoyar mejor a la fuerza laboral que impulsa su negocio.

Cuando las respuestas de una organización a las crisis están impulsadas por un propósito holístico -conectando el rol del negocio en la sociedad con su valor a largo plazo- hay una clara alineación entre su identidad de marca y un

FIGURA 1

Desde la pandemia de COVID-19, ¿conoce alguna marca que haya redirigido las ganancias de alguna de las siguientes formas?



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey.

compromiso sostenido con todas las stakeholders -incluidos los consumidores, empleados, proveedores y comunidades, además de los accionistas.

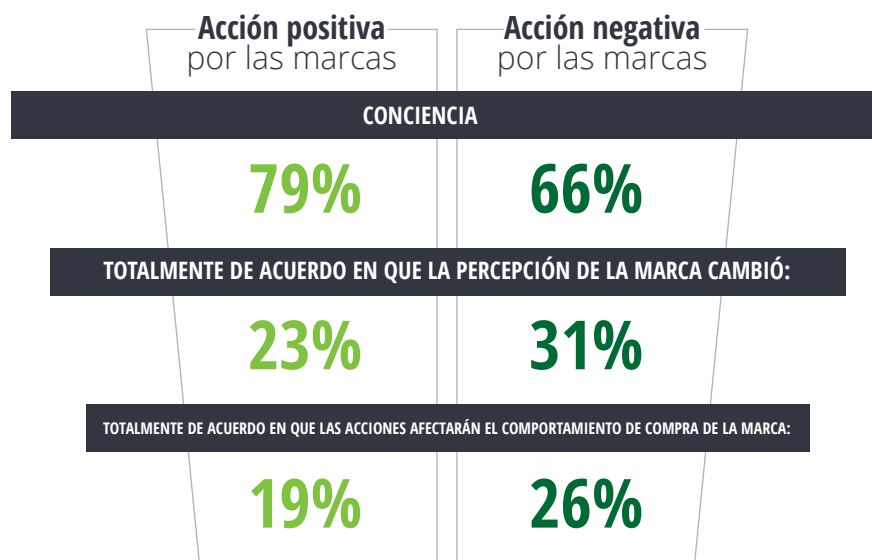
Las llamamos empresas impulsadas por un propósito. Guiadas por un auténtico propósito empresarial, estas organizaciones convierten las decisiones difíciles en elecciones sencillas, siguiendo el camino que mejor encarna su propósito. Las empresas con fines específicos no sólo están captando más atención, sino que también estimulan la acción del consumidor. Casi uno de cada cuatro encuestados estuvo muy de acuerdo en que estas acciones cambiaron positivamente las percepciones de la marca y uno de cada cinco estuvo muy de acuerdo en que cambió sus preferencias de compra a favor de la marca (véase la figura 2). Por el contrario, vimos que el compromiso sostenido importa, ya que los consumidores también eran muy conscientes de las acciones negativas de la marca (66%) que llevaron

a uno de cada cuatro consumidores a alejarse de la marca. Conclusión: Las organizaciones no pueden elegir cuando se apoyan en su propósito. Más bien, es un compromiso a largo plazo que guía la forma en que una organización existe. En ausencia de este compromiso, la confianza del público puede erosionarse rápidamente (ver nuestro artículo “[Confianza](#)” para saber más).

¿Qué se necesita para que una organización funcione como una empresa impulsada por un propósito? Por lo general, se requiere una comprensión profunda de por qué existe la organización, ampliando la posibilidad de saber a quién está destinada a servir y asegurándose de que cumple sus promesas con indicadores clave de rendimiento (KPI) basados en un propósito. En este artículo, tratamos de desmitificar lo que significa realmente ser una empresa impulsada por un propósito y cómo los especialistas en marketing pueden elevar su propósito para abarcar a todos sus stakeholders, en las buenas y en las malas.

FIGURA 2

El canal del cliente del conocimiento al comportamiento de compra:



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey.

Propósito desmitificador

El diálogo en constante evolución en torno al propósito ha dado lugar a múltiples interpretaciones del término, fusionando la definición de propósito en un objetivo en movimiento. El propósito puede representar el motivo subyacente de por qué una marca vende sus productos y servicios, o puede ser la plataforma que articula por qué la organización existe en el mundo. En un esfuerzo por desmitificar el propósito, nos referimos al primero como propósito de la marca, ya que está anclado en el consumidor; mientras que este último se refiere a una empresa impulsada por un propósito, destinada a atender las necesidades de todos sus stakeholders. Independientemente del esfuerzo, la mayoría de las marcas y organizaciones dirigidas por un propósito requieren claridad en los motivos y un medio para hacerse responsables de las promesas que realizan.

CÓMO UN GRAN “POR QUÉ” EXTIENDE EL ALCANCE DE LA EMPRESA

El propósito de la marca y el propósito de la empresa no tienen que ser esfuerzos mutuamente excluyentes. De hecho, una empresa con un propósito determinado alinea su propósito de marca con un propósito empresarial más amplio. Sin embargo, en muchos casos, el “por qué” detrás de los productos y servicios de una organización se separa de otras facetas importantes, como el talento y la estrategia de asociación empresarial.

Cuando el propósito se maneja en silos, su significado puede ser confuso o, en el peor de los casos, puede parecer poco sincero. Pero cuando una empresa pone claramente su “por qué” en el centro de sus operaciones, el propósito puede ser amplificado y extendido tanto dentro como fuera de la empresa.

Considere una de esas empresas impulsadas por un propósito: Ella’s Kitchen. El fabricante de alimentos orgánicos para bebés y niños pequeños quiere “crear hábitos alimenticios saludables que duren toda la vida”¹. La intención de Ella’s Kitchen es vivir este propósito yendo más allá de la simple venta de comida. En línea con esto, aplica sus normas de “Bienestar para los demás” y trabaja con innumerables



Cuando una empresa pone claramente su “por qué” en el centro de sus operaciones, el propósito se amplía y se extiende dentro y fuera de la empresa.

ELEVANDO LA EMPRESA SOCIAL

Innumerables marcas han existido durante décadas y también han florecido financieramente, incluso sin un propósito que se vincule directamente al bien de la sociedad. Sin embargo, dos tendencias mundiales sugieren que las organizaciones pueden hacerlo mejor que “bien” asegurándose que su propósito empresarial y las consiguientes iniciativas de RSE se centren en hacer del mundo un lugar mejor. Estas tendencias son:

- **El mundo está cambiando hacia la empresa social:** La misión de la empresa social combina el beneficio con el impacto social. Consideramos que las empresas tienden en esta dirección, ya que los directores ejecutivos suelen citar el “impacto en la sociedad, incluida la desigualdad de ingresos, la diversidad y el medio ambiente” como su medida de éxito más importante.⁴ No se trata sólo de los CEOs - los Millennials y la Generación Z son los que probablemente más apoyan a las empresas que comparten sus valores y se alejen de aquellas que no se hacen responsables de estos valores.⁵
- **El mundo busca soluciones en las empresas:** Según el Barómetro de Confianza Edelman, que encuestó a 34.000 personas en 28 mercados globales, la gente ve a las empresas como el grupo más competente para resolver los problemas mundiales, incluso más que las organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos. En particular, los encuestados sugirieron que las partes interesadas, incluidas las comunidades, los consumidores y el talento, son las más importantes para el éxito a largo plazo de una organización (sólo el 13% señaló a los accionistas como la parte interesada más importante).

Cada vez más, la “marca” representa la forma en que las personas perciben la organización, y los consumidores están gravitando hacia las empresas que apoyan los esfuerzos socialmente importantes. Teniendo esto en cuenta, las organizaciones deberían infundir una dimensión social a los propósitos de toda la empresa para responder eficazmente al llamado de las partes interesadas.

stakeholders para asegurar una cadena de suministro de origen ético. Además de utilizar ingredientes saludables en sus productos, también proporciona a los padres y cuidadores recursos para ayudarles a desarrollar hábitos alimenticios saludables en sus hijos.²

Ella's Kitchen también impulsa sus iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) donando más de 300.000 bolsas de comida a niños desvalidos de todo el mundo.³ Para mayor claridad, las iniciativas de RSE no son sinónimo de una empresa con un propósito. Más bien, las organizaciones con un propósito empresarial trabajan para asegurar que sus actividades de RSE refuercen su propósito y su capacidad de influir positivamente en el mundo (véase la barra lateral, “Eleva la empresa social”).

Métrica: Mantenerse fiel a las promesas hechas

Nuestras noticias están salpicadas de ejemplos de empresas que no cumplen sus grandes promesas. Es fácil poner algo en el papel, pero se necesita mucho más esfuerzo para vivir auténticamente esas palabras. Ya se trate de una marca que mantiene sus promesas a sus clientes o de una empresa que demuestra su propósito a lo largo de la cadena de valor, las organizaciones pueden beneficiarse de la promoción de indicadores claves de rendimiento que garanticen que están cumpliendo su propósito en tres dimensiones claves:

Incorporación de la medición en las políticas: Las organizaciones pueden establecer

políticas medibles en toda la empresa que refuercen su propósito mediante prácticas clave. Tomemos como ejemplo la empresa de gestión de inversiones Blackrock, con sede en los Estados Unidos. El CEO de Blackrock, Larry Fink, dijo una vez notablemente que el propósito y los beneficios están estrechamente vinculados y, como tal, requieren políticas que alineen las decisiones empresariales fundamentales con el propósito.⁷ En consonancia con ello, Blackrock pide a las empresas que divulguen información “sólida” sobre la forma en que cumplen las directrices específicas de la industria proporcionadas por la Junta de Normas de Contabilidad para la Sostenibilidad (SASB).⁸ Para aquellos que se queden cortos en estas revelaciones, Blackrock “cada vez más concluirá que las compañías no están manejando adecuadamente el riesgo”.⁹ Siguiendo estas normas, Blackrock “votó en contra o retuvo los votos de 4.800 directores de 2.700 empresas diferentes” donde había una falta de divulgación de la sostenibilidad.¹⁰

KPIs para equipos: Para vivir verdaderamente un propósito, la fuerza laboral necesita vivir y respirar sus valores y misión. Por ejemplo, Alaska Airlines emplea encuestas de compromiso anuales para comprender mejor cómo perciben sus empleados a la empresa y cómo se comprometen a cumplir su propósito.¹¹ En 2020, su objetivo es garantizar que los puntajes de participación sean del 80% o más en todas las divisiones de la empresa. Las organizaciones pueden aprovechar este método informando a los consejos de administración sobre la tendencia de estos puntajes de participación a lo largo del tiempo y, al mismo tiempo, se aseguran que las conversaciones relacionadas con el propósito sean una parte fundamental de las revisiones de desempeño.

Vincular las ganancias con el Propósito: ISI el beneficio y el propósito están vinculados, las organizaciones deben medir los resultados

impulsados por un propósito para demostrar el valor de adherirse a un propósito. Además, el éxito ayuda a asegurar la aceptación y proporciona una línea de visión de lo que funciona para la organización. Por ejemplo, el propósito empresarial de Unilever es “hacer que la vida sostenible sea algo común”¹² Con este propósito, Unilever mide el rendimiento de sus productos sustentables frente al resto de su cartera de productos. Los resultados: “Las marcas de vida sostenible están creciendo un 69% más rápido que el resto del negocio y entregan el 75% del crecimiento de la empresa”¹³

Cómo los especialistas en marketing pueden llevar el propósito al primer plano de la empresa y a largo plazo

Una empresa impulsada por un propósito puede requerir múltiples facetas de la organización para trabajar concertados. Sin embargo, reconocemos que no todas las empresas comienzan desde el mismo lugar en lo que respecta al propósito. Las empresas emergentes pueden integrar el propósito en sus operaciones desde cero, mientras que las

La forma en cómo los especialistas en marketing pueden tejer un propósito en toda la empresa varía según la madurez de la organización y la industria.

grandes empresas tienen una colina más empinada que escalar a medida que giran hacia iniciativas más orientadas a un propósito. La forma en cómo los especialistas en marketing pueden tejer un propósito en toda la empresa varía según la madurez de la organización y la industria.

Independientemente de la madurez organizacional y de la industria, los CMO y sus organizaciones de marketing pueden tomar tres pasos para dar vida a un propósito para sus consumidores y, con el tiempo, para todos los interesados de la empresa. Estos son:

1. Propósito de la marca: Dado que tradicionalmente se considera a los especialistas en marketing como expertos en clientes¹⁴, se encuentran en una posición única para comprender y articular el “por qué” de orden superior detrás de los productos y servicios de la marca. Llevar el “por qué” al propósito de la marca puede desbloquear la creatividad, inspirar a los empleados y crear una diferenciación al construir una conexión emocional con los consumidores. Marvin, una empresa de puertas y ventanas, muestra cómo los especialistas en marketing pueden convertir sus productos en un propósito de alto nivel. Su propósito: “Imaginar y crear mejores formas de vida”¹⁵ A través del propósito de su marca, Marvin articula cómo puede tomar un producto aparentemente sencillo, como una ventana o una puerta, y ayudar a las personas a ver esta compra como una forma de tener una vida más feliz y saludable en sus hogares. Esto puede ser a través de tecnología innovadora, como sensores de bloqueo ocultos y tragaluces inteligentes, o la capacidad de ajustar cada detalle del diseño para ayudar a los clientes a construir espacios que reflejen mejor sus personalidades, deseos y necesidades individuales.

2. Catalizar el propósito empresarial: Si la organización no está pensando actualmente en el propósito de la empresa, los especialistas en marketing pueden catalizar la conversación aportando una perspectiva “de afuera hacia adentro” a las conversaciones de la alta dirección. Esto puede significar hablar de la reputación corporativa o traer datos a la mesa

que arrojen luz sobre las percepciones actuales de la empresa en relación con la competencia.

Como se señaló en nuestra investigación de pulso del consumidor (ver figura 1), los consumidores son más conscientes de las marcas que respondieron al COVID-19 protegiendo a los empleados (44%) y donando productos para apoyar una iniciativa de apoyo comunitario del COVID-19 (40%). Ethias, una gran aseguradora en Bélgica, hizo exactamente esto cuando la pandemia golpeó por primera vez. Wilfried Neven, director de transformación digital de Ethias, dijo que rápidamente desarrollaron tres fases de respuesta: “primero, proteger a los empleados; segundo proteger a los clientes; y tercero, en general, proteger a la empresa.”¹⁶ Más allá de trasladar a los empleados al trabajo remoto, Ethias implementó campañas de mensajería digital para controlar el bienestar de los empleados. Y para ayudar a la comunidad, los empleados de Ethias combinaron su experiencia digital con su ecosistema de seguros para desarrollar una red de voluntarios COVID-19 a través de su plataforma App4You. Esta plataforma emparejó a los voluntarios con las necesidades de la comunidad, al tiempo que brindaba un seguro gratuito a los voluntarios que brindaban el servicio. Al hacerlo, Ethias pudo expandir su misión y propósito centrales en toda la empresa, y más allá de la base de clientes tradicionales.

3. Fusionar la marca y el propósito empresarial cuando corresponda: ¿Son las iniciativas de RSE de una organización una de las principales razones por las que sus consumidores son leales a su marca? En caso afirmativo, los especialistas en marketing pueden trabajar directamente con las relaciones públicas para ayudar a garantizar que los mensajes para la marca y los propósitos empresariales sean congruentes. De lo contrario, los especialistas en marketing pueden trabajar

con el equipo de RSE para fortalecer la voz de la empresa en el mercado.

Considere el caso de Expensify, una empresa de informes de gastos y tarjetas de crédito corporativas. Expensify comenzó con el fuerte propósito de la marca de devolver algo de tiempo a los profesionales ocupados al hacer que los informes de gastos sean rápidos y fáciles.¹⁷ A medida que la compañía crecía en popularidad, pudo construir un propósito empresarial más amplio. Expensify ahora dona el 10% de los ingresos de sus tarjetas a iniciativas sociales que abordan la falta de vivienda, el hambre infantil y el cambio climático. Cuando alguien reserva un hotel en su plataforma, Expensify dona a causas que

abordan la falta de vivienda, y cuando alguien compra un boleto de avión, ayuda a plantar árboles para reducir las emisiones de carbono. Expensify tiene un fuerte propósito de marca que dirige sus iniciativas de RSE.

La pandemia del COVID-19 nos ha demostrado que las empresas que saben “por qué” sirven a sus stakeholders están en una posición única para navegar por un cambio sin precedentes. Cuando el propósito está integrado en toda la empresa, las organizaciones pueden llevarlo a cabo en toda la cadena de valor para satisfacer las esperanzas de sus partes interesadas y, posiblemente, cambiar el mundo.

About the authors



Suzanne Kounkel es el director de marketing de Deloitte and Deloitte Consulting LLP. Ella empuja los límites de la creatividad y la colaboración en la búsqueda de dos objetivos entrelazados: clientes felices y crecimiento empresarial saludable. Kounkel, director de Deloitte Consulting LLP, es un orador frecuente y autor publicado sobre la marca impulsada por un propósito, elevando la experiencia humana dentro del marketing B2B y el uso ético de los datos dentro del marketing.



Amy Silverstein lidera la oferta de estrategia de propósito de Deloitte, una colaboración única en Monitor Institute y Monitor Deloitte Strategy. Líder del Monitor Institute de Deloitte LLP, asesora a las organizaciones para que desarrollen, operen, midan y comuniquen su propósito, incluidas las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y la vinculación del propósito con la estrategia empresarial central para acelerar el crecimiento comercial, administrar el riesgo, y promover el impacto social. Silverstein es un orador frecuente y autor sobre el tema del propósito social para la creación de valor, el papel de las empresas en la sociedad y el futuro de la RSE.



Kathleen Peeters dirige la práctica de marketing y comercio en Bélgica, donde su motivación profesional consiste en ayudar a las empresas a aprovechar todo el potencial de su negocio al establecer conexiones significativas con sus clientes y transformar su marketing. Directora de Deloitte Consulting LLP, ha liderado múltiples proyectos de transformación enfocados en maximizar el valor de la tecnología y los datos de marketing para ayudar a que el negocio de los clientes crezca. Peeters es un ejecutivo de marketing y comunicación con amplia experiencia en marketing digital, Data & BI, CRM, CDP, estrategia, automatización de marketing y operaciones de marketing.

Endnotes

1. Ella's Kitchen, "Our mission + values," accessed August 6, 2020.
2. Ella's Kitchen "Our dream," accessed August 6, 2020.
3. Ella's Kitchen, *The good stuff we do*, 2019.
4. Erica Volini et al., *Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus: 2019 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
5. Michele Parmelee, *The Deloitte Global Millennial Survey 2020: Highlights—In the midst of crisis, younger generations show resilience*, Deloitte Insights, June 25, 2020.
6. "Edelman Trust Barometer 2020," presented at the Points of Light: Corporate Services Council, February 5, 2020.
7. BlackRock, "Larry Fink's 2019 letter to CEOs," 2019.
8. BlackRock, "A fundamental reshaping of finance," accessed April 29, 2020.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Alaska Airlines, *2016 sustainability report: Focusing on people*, 2016.
12. Unilever, *Our sustainable living report*, accessed April 29, 2020.
13. Unilever, "Unilever, purpose-led brands outperform," accessed April 29, 2020.
14. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, *The making of a more confident CMO: Three ways to increase C-suite impact*, Deloitte Insights, September 18, 2019.
15. Marvin, "Our story: Advancing with purpose," accessed June 2, 2020.
16. Wilfried Neven (chief digital transformation officer, marketing function), interview with the author.
17. First reported by Amanda Gregory, "Three great examples of brand purpose," Catalyst Marketing, April 16, 2019 and elaborated on Expensify's "Who we are: How we got here," accessed March 26, 2020.



Agilidad

Es el momento perfecto para que los directores de marketing (o CMOs) aprovechen las herramientas digitales relevantes y diseñen una hoja de ruta organizacional para hacer del marketing ágil una realidad.

Cambiando el libro de tácticas

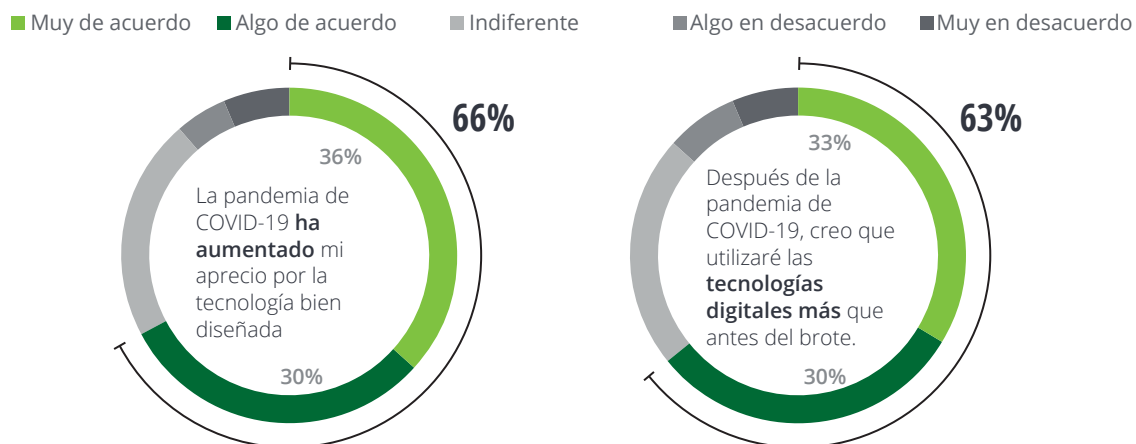
Marketing ágil para un mundo cada vez más digitalizado

Durante décadas, EL el libro de tácticas para enfrentar una recesión se mantuvo prácticamente intacto: recortar, concentrarse en los costos y así superar la recesión o gastar antes de que se generara la demanda, con el objetivo de captar participación de mercado. Sin embargo, la recesión actual a causa de una pandemia es única, pues ha provocado cambios masivos y rápidos en el comportamiento de los consumidores, quienes ahora se alejan de las tiendas físicas y se inclinan por los canales digitales. Por ello, para hacer frente a la recesión, se requiere de un nuevo libro de tácticas: dar un giro hacia una estrategia de canal digital ágil que satisfaga las necesidades de los clientes a medida que se desarrollan o correr el riesgo de perder relevancia en un mercado que de por sí ya es estrecho.

En nuestra investigación, para la cual se encuestó a 2.447 consumidores globales, el 58% pudo mencionar una marca que cambió rápidamente sus ofertas para reaccionar mejor ante la “nueva normalidad” inducida por el COVID-19. De este grupo, el 82% dijo que estas ofertas nuevas y relevantes habían aumentado su deseo de hacer más negocios con dichas marcas. El COVID-19 también ha aumentado la apreciación y adopción de los canales digitales por parte de los clientes, y el 66% está de acuerdo en que la pandemia ha aumentado su apreciación por tecnologías bien diseñadas; el 63% estuvo de acuerdo en que seguirían utilizando tecnologías digitales con mayor frecuencia después de que la pandemia disminuyera (figura 1).

FIGURA 1

Cambio de sentimiento del consumidor hacia las tecnologías digitales debido a COVID-19



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey.

Muchos profesionales del marketing están conscientes de que deben tener la capacidad de navegar rápidamente por un mundo cada vez más digitalizado (consultar el recuadro “Sea la señal, no el ruido”). En otro estudio que realizamos, para el cual encuestamos a 405 ejecutivos de alto nivel, el 41% mencionó que el principal resultado que esperaban lograr al implementar más tecnologías y plataformas digitales era reaccionar más rápidamente a las necesidades de los clientes (la más alta de todas las respuestas). Para el liderazgo de marketing, esto representa un momento decisivo. Dados los rápidos cambios en las expectativas de interacción con el cliente, junto con la mayor apreciación y dependencia de los clientes de la tecnología digital, ahora es más importante que nunca acelerar, en lugar de limitar, las inversiones que les permiten a las organizaciones responder rápidamente con los mensajes y ofertas más relevantes para los clientes.

En este artículo, nos apoyamos en una combinación de ejemplos de la investigación de campo y primaria a fin de ayudar a los líderes a diseñar su propio mapa organizacional hacia un marketing relevante y ágil.

Tres tendencias que ayudan a hacer al marketing ágil una realidad

Las organizaciones pueden posicionarse para satisfacer las necesidades de los clientes aplicando ideas derivadas de tres tendencias:

TENER UN PANORAMA CLARO DEL MERCADO

La base del marketing ágil requiere con frecuencia una visión organizacional única y unificada del cliente. Para ello, es necesario diseñar un sistema de datos que integre conjuntos de datos inter-organizacionales que alguna vez fueron dispares en una plataforma de datos de clientes única (CDP, por sus siglas en inglés).

¿Qué implica esto? En principio, las organizaciones deben desarrollar o adoptar una plataforma que conecte los datos provenientes de una diversidad de canales como el comercio electrónico y las redes sociales; dispositivos como computadoras portátiles, teléfonos móviles y tabletas; y plataformas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) para mapear los trayectos de los clientes. Esto puede ayudarles a crear una experiencia de cliente más holística.

SEA LA SEÑAL, NO EL RUIDO

En un mercado inundado de contenido, los consumidores están expuestos a entre 4,00 y 10,000 anuncios al día, cada uno compitiendo por su atención.

Debido a esto, la mayor parte del contenido pasa desapercibido y por ello, los encargados de diseñar y mostrar los mensajes publicitarios enfrentan la difícil tarea de sobresalir por encima del barullo. Entonces, ¿cómo pueden los mercadólogos superar el ruido de manera efectiva?

La relevancia es lo que capta la atención de la audiencia y despierta su interés. El contenido relevante conecta una marca con lo que es prioritario para los consumidores cuando reciben el contenido. En esencia, puede ser tan sofisticado como atractivo en momentos culturales conforme suceden, o tan simple como vender neumáticos para la nieve en temporada de nieve.

El arte y la ciencia de entregar contenido relevante se basan en parte en la dirección creativa de los especialistas en marketing y, en gran medida, en la información basada en datos: comprender a su cliente, realizar un seguimiento de las tendencias y tener la capacidad de entrega en tiempo real para crear mensajes relevantes para el cliente.

El marketing ágil requiere una visión organizacional única y unificada del cliente, que se puede obtener a través de una plataforma de datos del cliente.



Tomemos, por ejemplo, a un productor de bienes de consumo global que llevó a cabo una iniciativa para establecer su propia CDP para brindar ofertas más relevantes y personalizadas a los clientes. Anteriormente, resultaba difícil mantener al día la base de datos de marketing debido a las necesidades cambiantes del cliente, ya que consistía de 1.700 tablas que se actualizaban semanalmente. Al determinar el customer journey (o trayecto del cliente) a través de las diversas fuentes de información, el fabricante pudo consolidar estas fuentes en ocho tablas que reflejaban las interacciones clave de los clientes en su sitio web, aplicaciones móviles, mensajes de texto, centros de llamadas y transacciones en las tiendas. Así, fue capaz de ofrecer soluciones de marketing relevantes de manera efectiva durante dicho trayecto a más de 50 millones de clientes, a medida que sus necesidades se desplegaban en tiempo real²

ANTICIPAR LA CONVERSACIÓN

Para responder verdaderamente a la llamada del cliente, una organización debe ser capaz de

detectar y comprender sus necesidades.

Afortunadamente, una CDP holística combinada con tecnologías de “percepción predictiva” (potenciadas por machine learning e inteligencia artificial) hace esto posible para muchas organizaciones.

Por ejemplo, las capacidades de percepción social de Deloitte Digital pronostican hacia dónde se dirigen las conversaciones durante las próximas 72 horas, lo que ayuda a las organizaciones a analizar conversaciones en el mercado, medir la confianza de los consumidores y predecir la tendencia de esas conversaciones en los próximos días. Esto puede ser tan específico como medir y predecir el sentimiento respecto a los mensajes publicitarios o determinar dónde las personas que se han recuperado del COVID-19 estarán más abiertas a donar plasma con anticuerpos³

ADOPTAR EL CRM SOCIAL

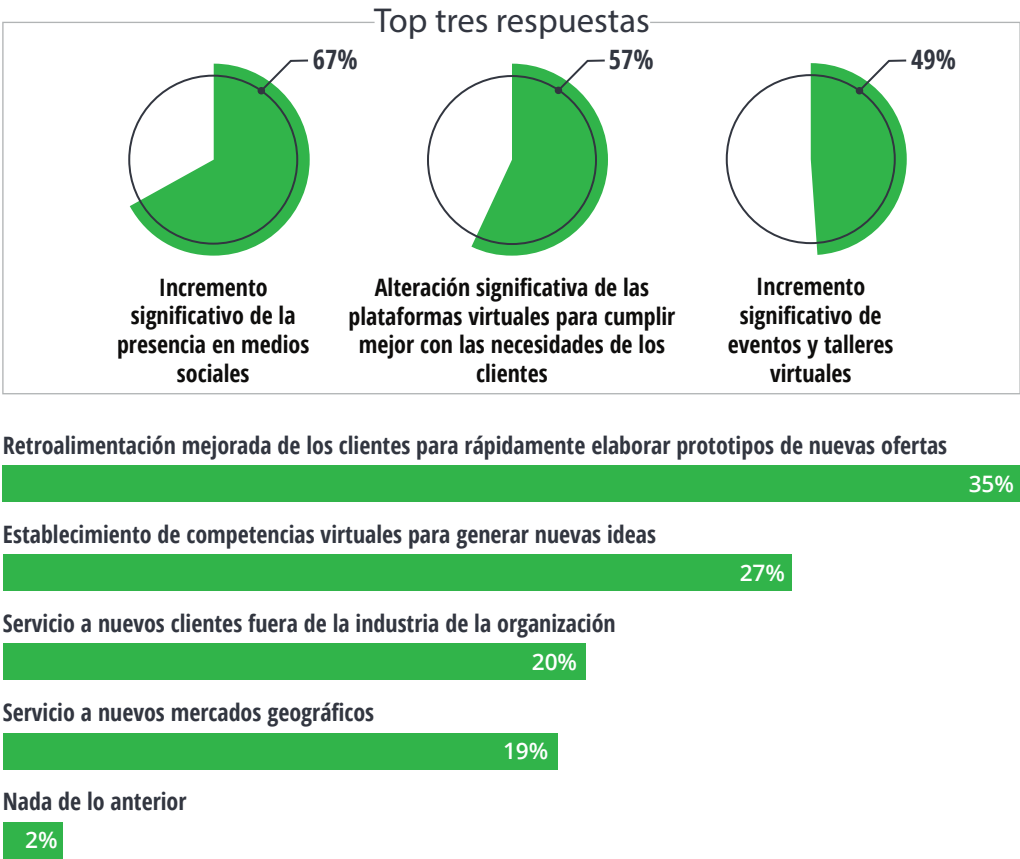
Una vez que tienen idea de hacia dónde se dirige la conversación, los mercadólogos tienen innumerables canales a su disposición para interactuar con sus audiencias. Más allá de los canales tradicionales como el correo electrónico, los medios impresos, la televisión y los medios sociales, existe un mayor número de canales sociales que algunos de los mercadólogos más expertos, tanto en los mercados B2C como B2B, están desarrollando en ecosistemas completos de CRM social. Al mismo tiempo, para interactuar mejor con los clientes durante la pandemia, el 67% de los encuestados de alto nivel mencionaron que su presencia aumentó en los medios sociales (la más alta de todas las estrategias de interacción; figura 2). Ahora, a

medida que más empresas, especialmente las chinas, aprovechan sus canales sociales para interactuar de manera más amplia y dinámica con los clientes, está surgiendo un nuevo conjunto de casos de uso a través del CRM social.

Entonces, ¿qué es el CRM social? Las marcas están aprovechando sus plataformas sociales como una vía para brindar un “servicio personalizado” a escala . Tomemos, por ejemplo, a la empresa B2B Sany Heavy Industry. La fábrica de maquinaria pesada utiliza plataformas de mensajería instantánea no solo para promover la maquinaria en su catálogo, sino también para brindar a los interesados una forma sencilla de programar una reunión con un representante de ventas⁶

FIGURA 2

Durante la pandemia, ¿cómo ha interactuado su organización con los clientes?



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

Aunque los mercadólogos han utilizado durante mucho tiempo las plataformas sociales para enviar mensajes de contenido a través de influencers o líderes de opinión clave (KOL, por sus siglas en inglés), algunos ahora están a un nivel más micro a través de la creación de KOLs virtuales. ⁷ Un ejemplo de esto lo es la empresa de cosméticos china Perfect Diary, quien desarrolló a una KOL virtual, Xiao Wanzi, para ofrecer a sus seguidores consejos sobre sus productos y compartir tutoriales sobre cómo usarlos de la mejor manera. Parte de lo que la hace tan buena en su trabajo, es que no es real! Perfect Diary desarrolló la personalidad virtual de Xiao Wanzi para interactuar con los consumidores y ayudar a establecer tendencias en el mercado

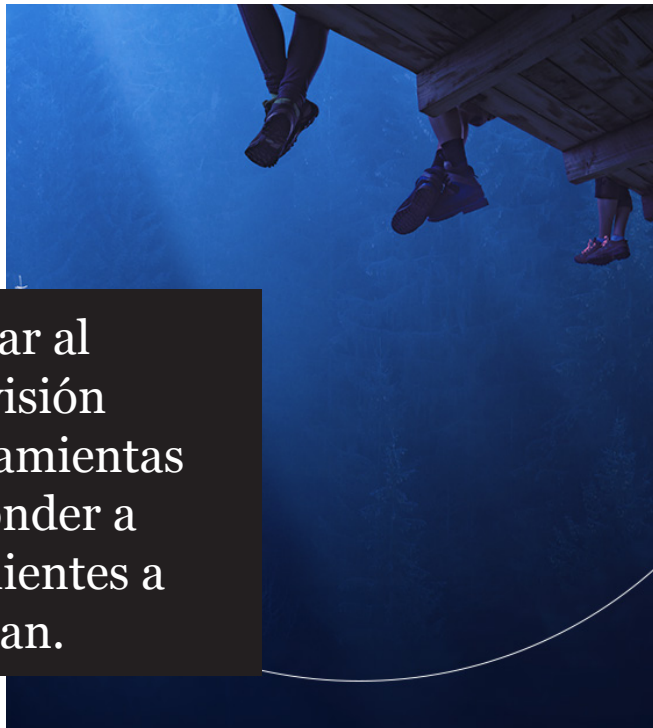
Tanto Perfect Diary como Sany Heavy Industry son ejemplos de empresas pioneras en el uso de las redes sociales para el marketing y el comercio digital de grandes empresas. Para muchas organizaciones con sede en el hemisferio occidental, esta tendencia apenas está comenzando a tomar forma, y muchas refinan sus estrategias sociales dentro de sus mercados chinos.

Iniciar el trayecto hacia la agilidad

Para que las organizaciones puedan implementar estas herramientas y capacidades de manera efectiva para hacer realidad el marketing ágil, los ejecutivos de la C-Suite deben operar desde la base de una visión clara que abarque a toda la empresa. De acuerdo con nuestra investigación, estos son tres pasos que los mercadólogos pueden tomar para crear y ejecutar su visión del marketing ágil:

- 1. Dirigir a través del cliente.** Conforme se hace más común el uso de CDPs (y están mejor soportadas por los principales proveedores de tecnología), los mercadólogos pueden ser audaces en sus aspiraciones; esto comienza con entender al cliente y sus necesidades, algo en lo que el CMO está calificado de manera única para navegar (para más información, consultar

Depende del CMO ayudar al C-suite a articular una visión que dé vida a estas herramientas para interactuar y responder a las necesidades de los clientes a medida que se desarrollan.



nuestra tendencia “Fusión”) . Nuestra investigación muestra que los CMOs tienen un impacto significativo en las conversaciones sobre la experiencia del cliente dentro de la C-suite (81%), por lo que pueden utilizar esta posición de conocimiento de causa para contribuir al establecimiento de una visión unificada para la organización.

2. Colaborar en el diseño de la estrategia de canal. Cuando preguntamos a los miembros de la C-suite qué áreas funcionales serán más críticas durante el próximo año, la tecnología digital y las ventas y el marketing fueron las más citadas (68% y 63%, respectivamente). Naturalmente, estas dos áreas serán increíblemente relevantes cuando se diseñe una estrategia de canal que funcione en conjunto en todo el customer journey. En este contexto, el CMO y el director de Información (CIO) pueden posicionar mejor su estrategia ágil al incorporar miembros clave de la C-suite, como el director de ventas (CSO), al grupo desde el inicio e

integrar sus necesidades y conocimientos al diseño de la estrategia de canal.

3. Hacer un prototipo y lanzar nuevas ofertas rápidamente. Para que el marketing ágil tenga éxito, la velocidad es de suma importancia. Sin embargo, la figura 2 muestra que solo el 35% de las organizaciones están aprovechando los comentarios de los clientes para crear rápidamente prototipos de nuevas ofertas. Teniendo en cuenta la importancia de los mensajes relevantes, junto con una comprensión clara del customer journey, quizás no haya mejor momento para apoyarse en la tecnología de percepción y el CDP social para adoptar una ejecución rápida.

Por primera vez, las herramientas para ejecutar con éxito el marketing ágil están disponibles para las organizaciones. Ahora, le corresponde al CMO ayudar a la C-suite a articular una visión que le dé vida a estas herramientas para interactuar y responder a las necesidades de los clientes a medida que se desarrollan.

Notas finales

1. Chitra Iyer, “What is a Customer Data Platform (CDP)? With top 10 CDP software for 2020,” *MarTech Advisor*, November 4, 2019.
2. Jon Simpson, “Finding brand success in the digital world,” *Forbes*, August 25, 2017.
3. From Deloitte client work.
4. Ibid.
5. Ruonan Zheng, “The hidden power of WeChat Social CRM: what you need to know,” *Jing Daily*, May 22, 2019.
6. Jourdan Ma, “A beginner’s guide to China’s biggest social media platforms,” *New Narrative*, June 12, 2019.
7. Diana O’Brien et al., *Diffusing agility across the organization*, Deloitte Insights, October 15, 2019.
8. Lauren Hallanan, “Fictional influencer ‘Xiao Wanzi’ is perfect diary’s secret to success,” *Jing Daily*, September 29, 2019.
9. Diana O’Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, *The makings of a more confident CMO*, Deloitte Insights, September 18, 2019.

Sobre los autores



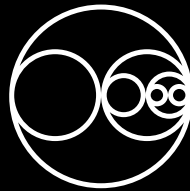
Peter Sedivy es el líder de Deloitte Digital Asia-Pacific. Es un líder de implementación experimentado y estrategia digital con 22 años de experiencia en estrategia de clientes, comercio electrónico, marketing digital y transformación digital a gran escala. Sedivy ha liderado iniciativas sustanciales en los Estados Unidos, México, Alemania, China y Japón para varias de las empresas líderes del mundo. Actualmente tiene su sede en Hong Kong como parte de Deloitte Advisory (Hong Kong) Ltd.



Michael Barrett es presidente de Heat en Deloitte Digital y trabaja con empresas para impulsar el crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, la ampliación de las relaciones con los clientes existentes y la generación de negocio. El Director de Deloitte Consulting LLP tiene más de 20 años de experiencia en publicidad y una amplia variedad de funciones en la industria. Mike se ha asociado con los clientes para desarrollar creatividades efectivas, interactuar poderosamente con la audiencia y crear campañas galardonadas.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Yohan Gaumont** (Canada), **Ed Greig** (United Kingdom), y **Kathleen Peeters** (Belgium) por sus contribuciones para el desarrollo de este trends.



Human Experience

Gire su pensamiento de velocidad de mercado y las jugadas de eficiencia para fomentar la conexión humana.

Conózcase a sí mismo

Cómo los valores empresariales impulsan la experiencia humana

¿QUÉ ES MÁS importante: la eficiencia o la experiencia humana? Es la elección entre tomar un vuelo más barato o uno más seguro; comprar ropa con la entrega más rápida, o del proveedor con la cadena de suministro más éticamente diseñada; confiar en un “asesor digital” para sus inversiones, o sacar tiempo para asegurarse que su dinero se dirige hacia inversiones que se alinean con sus valores.

En nuestro [Informe Inaugural de Tendencias](#) de Marketing Global, analizamos en el capítulo [Human Experience](#) cómo las organizaciones necesitan pagar su “deuda de experiencia”. Es decir, cuando las acumula una deuda que puede manifestarse en resultados sesgados, falta de inclusión y sentimientos de aislamiento social.

Entonces el COVID-19 barrió el mundo. Para algunas organizaciones, estas soluciones más eficientes, pero menos centradas en las personas resultaron insuficientes en un momento en que la tecnología se convirtió en el conducto principal para la conexión humana. A medida que las personas buscaban soluciones digitales que profundizaran esta conexión, a menudo se alejaban de las empresas que no ejemplo, cuando encuestamos a casi 2.500 consumidores globales en abril, una de cada cuatro personas estuvo totalmente de acuerdo en que se alejó de aquellas marcas que creyeron actuaban por interés propio. Simultáneamente, más del 70% estuvo de acuerdo en que valoraba las innovaciones digitales que

profundizaron su conexión con los demás durante el COVID-19.

Luego, investigamos más profundamente y, en mayo, preguntamos a más de 400 ejecutivos cuáles eran los principales resultados que esperaban lograr mientras respondían a la pandemia. Curiosamente, la mejora de la productividad y la eficiencia salieron como las mayores preferencias (figura 1). Por supuesto, con muchas organizaciones luchando por encontrar cualquier medio posible para preservar su negocio, luchar por la eficiencia es un camino lógico a seguir. Pero algo más también nos llamó la atención: este período de incertidumbre puso de relieve nuestra necesidad universal de conexión. En línea con esto, nuestra encuesta ejecutiva encontró que mejorar la

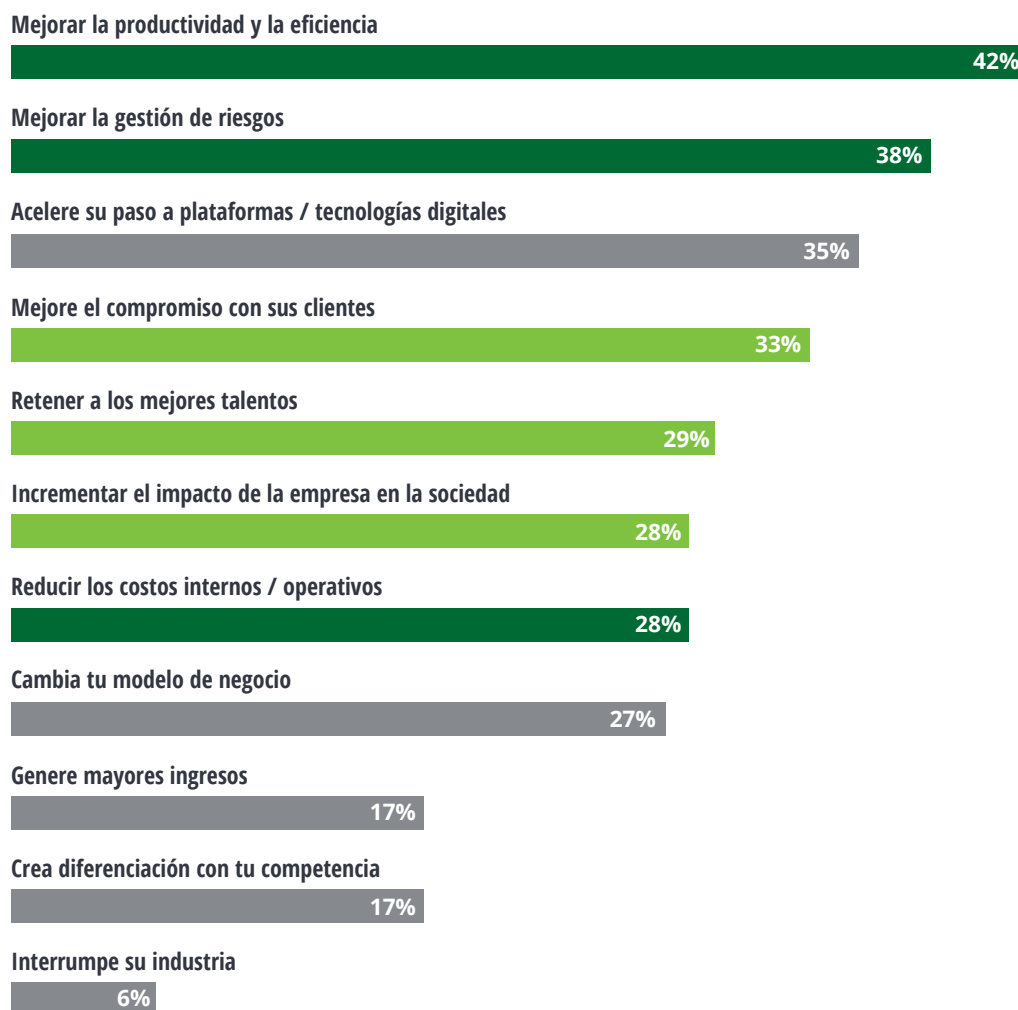
Las organizaciones deben verse a sí mismos como entidades humanas que reflejan, y apoyan, los valores de aquellos para quienes están diseñados para servir.

participación del cliente, retener a los mejores talentos y aumentar el impacto de la empresa en la sociedad, todas las formas de conectarse con los clientes, la fuerza laboral y la sociedad, eran los siguientes objetivos más importantes para muchas organizaciones.

FIGURA 1

Mayor productividad y eficiencia son los principales resultados que los ejecutivos esperan lograr mientras responden a COVID-19

■ Resultado orientado a la eficiencia ■ Resultados orientados a la experiencia humana ■ Otros resultados comerciales



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

Entonces, ¿cómo logran los ejecutivos un equilibrio entre la necesidad organizativa de una mayor eficiencia y la necesidad universal de las personas de una conexión humana? Creemos que ello comienza con ser más humano. Así como el COVID-19 y un reconocimiento del racismo sistémico llevaron a las personas a reevaluar y reflexionar sobre sus valores personales, las organizaciones deberían hacer lo mismo para

satisfacer las necesidades de sus clientes, fuerza laboral y socios comerciales. Deben verse a sí mismos como entidades humanas que reflejan -y apoyan- los valores de aquellos para quienes están diseñados a servir.

Para garantizar verdaderamente que una organización funcione como una entidad humana, es necesario equilibrar las necesidades humanas

con objetivos de eficiencia y velocidad de comercialización, o arriesgarse a una mayor acumulación de “deuda de experiencia”. En este artículo, nos apoyamos en nuestras investigaciones y ejemplos desde el campo para proporcionar a los líderes una hoja de ruta para ayudar a llevar los valores humanos a la vanguardia de sus soluciones, y capacitarlos para responder rápida y auténticamente a las necesidades humanas.

Reimaginando las organizaciones para que sean más humanas

Los tiempos de disrupción social -como la pandemia en curso- pueden ser un llamado a la acción para que las empresas reconsideren sus valores, operaciones e infraestructura. Es una oportunidad para innovar y reconstruir la experiencia humana de una manera que aborde nuestras necesidades colectivas. Aquí hay dos formas en que una organización puede transformarse en la empresa más centrada en el ser humano que el mundo espera:

LLEVANDO AL MERCADO
SOLUCIONES BASADAS EN VALOR
¿Por qué empezar con los valores? Porque
los valores impulsan las emociones y

acciones humanas -no son las cosas que hacemos, pero explica por qué lo hacemos (ver figura 2)². El 95% de nuestras decisiones de compra están impulsadas por impulsos subconscientes, el mayor de los cuales es la emoción³. En nuestro [estudio anterior que abarcó 16.000 personas](#), encontramos que más de la mitad de todos los encuestados deseaba una experiencia más “humana” desde sus entornos⁴ virtuales. Y a medida que pasaba el tiempo, incluso estas experiencias virtuales tenían rendimientos decrecientes, ya que la tecnología no podía compensar totalmente las interacciones en persona.

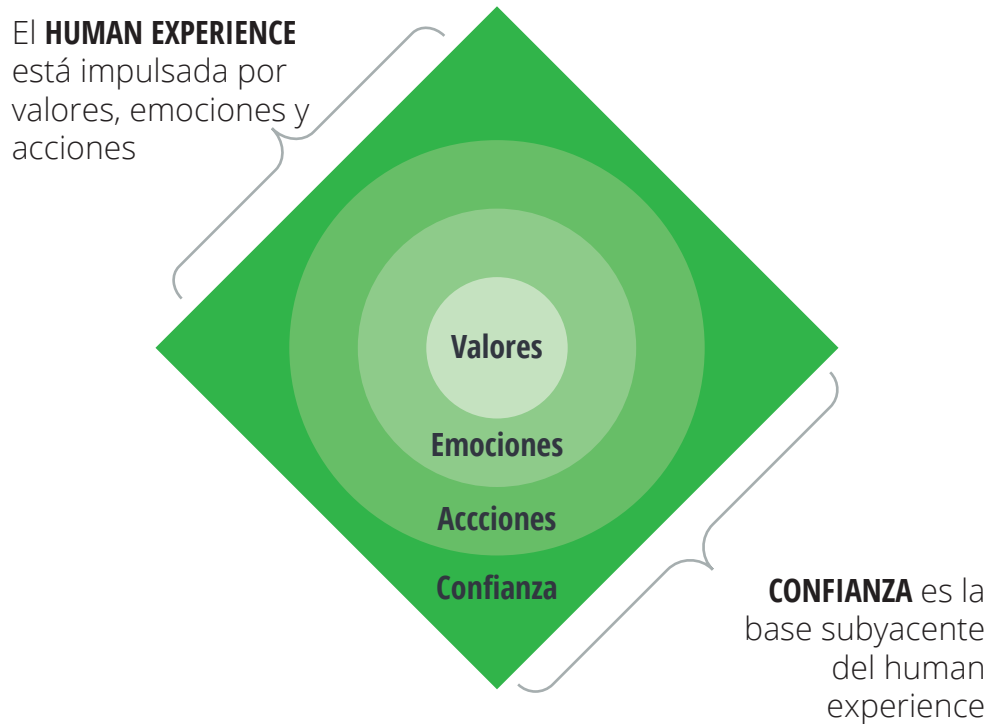
Lo que complica las cosas es el hecho de que, en el pasado, las organizaciones dependían de las interacciones en persona para reforzar la conexión humana, mientras que las soluciones digitales de la nueva era probablemente sean un poco menos humanas. Sin embargo, es prometedor que algunas empresas hayan podido cambiar y renovar rápidamente sus entornos digitales para fomentar

Las experiencias virtuales tienen rendimientos decrecientes ya que la tecnología no puede compensar completamente interacciones en persona.



FIGURA 2

El human experience comienza con nuestros valores fundamentales



Fuente: HX in Uncertainty research.

mejor esta conexión. Por ejemplo, Kenu, un fabricante de accesorios para teléfonos inteligentes solía visitar regularmente a sus socios chinos para recorrer sus plantas de fabricación y conectarse con las partes interesadas⁵ claves. Cuando los viajes se restringieron debido a la pandemia, Kenu trasladó estas visitas a un entorno virtual. Mediante el uso de cámaras remotas de 360 grados y una plataforma de colaboración llamada AVATOUR, Kenu continuó realizando visitas periódicas a la planta con socios comerciales claves. Un beneficio adicional de la digitalización: ahora pueden reunirse en cualquier momento.

Si bien este es un ejemplo de conexión en un entorno virtual, ¿cómo pueden las organizaciones profundizar la conexión humana en el espacio físico?

Nuestra investigación reveló que los estadounidenses pueden ser segmentados en tres patrones distintos de comportamientos y perspectivas (los llamamos clusters): los Protectores, los Pragmáticos y los Prevalecientes⁶. Cada cluster se nombra para transmitir la mentalidad y las motivaciones de los individuos que lo integran. Los pragmáticos son personas intrínsecamente curiosas a las que les gusta controlar sus rutinas. Aunque son generalmente cautelosas al navegar en sus ambientes pandémicos, también están abiertos a probar nuevas cosas que prioricen la seguridad. Luego están los Prevalecientes -mientras que ellos también valoran el control, los Prevalecientes tienden a sobre-individualizarse al intentar cosas nuevas en sus propios términos (los Protectores caen en el medio de los clusters). Los Prevalecientes

están menos dispuestos a cambiar su comportamiento al servicio de los mandatos “ciegos” de seguridad pandémica.

Para las organizaciones que sirven tanto a pragmáticos como a prevalecientes, esto significa diseñar experiencias que hagan que las personas se sientan seguras y al mismo tiempo cultivar un espacio que les permita conectarse. La empresa Clear Mask respondió a estos problemas desarrollando una máscara que, como su nombre lo indica, es transparente⁷. Ahora, las personas pueden elegir máscaras que ofrecen el beneficio adicional de comunicación haciendo que las expresiones faciales sean visibles. Además, estas mascarillas también apoyan prácticas de diseño más inclusivas, ya que permiten a las personas con discapacidad auditiva comunicarse más fácilmente mientras las utilizan.

A un nivel más micro, es importante que las marcas entiendan su propósito. Por ejemplo, la compañía global de muebles IKEA tiene la visión de “crear un mejor día a día para muchas personas -para los clientes, pero también para nuestros compañeros de trabajo y la gente que trabaja con nuestros proveedores”⁸. Para ayudar a desarrollar nuevas ideas de diseño para el hogar en un entorno seguro tanto para los clientes como para los empleados, IKEA ofrece una sala de diseño de realidad aumentada que une a los clientes con diseñadores de interiores y tecnologías. También les permite pasear por sus casas y visualizar cómo podrían ser las diferentes combinaciones de productos en sus espacios de vida⁹.

REDISEÑAR LA INFRAESTRUCTURA PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES MÁS URGENTES DE LA SOCIEDAD

Las crisis siempre crean oportunidades para que las organizaciones se reinicien, innoven y atiendan mejor las necesidades de las personas y las comunidades. Por ejemplo, recuerde los efectos

devastadores del huracán Katrina en los Estados Unidos en agosto de 2005¹⁰. En ese momento, se estimó que el 80% de Nueva Orleans se inundó debido a las malas políticas de infraestructura e ingeniería de la ciudad. Después del desastre, la ciudad invirtió en ingeniería moderna y sofisticadas técnicas de modelado por computadora para crear el mejor sistema de control de inundaciones de cualquier ciudad costera de los Estados Unidos.

Las empresas pueden aprovechar los momentos de inquietud para evaluar si están preparadas para responder y, si no, utilizar sus conocimientos para rediseñar los procesos y las políticas internas a fin de que salgan más fuertes que antes. Los miembros de Business Roundtable, una organización sin fines de lucro de CEOs de algunas de las marcas líderes del mundo, ya han publicado una declaración sobre el “propósito de una corporación”. En la declaración se reconoce que las empresas deben atender a necesidades como la equidad de los empleados, las cadenas de suministro éticas y la protección y el apoyo a las comunidades en las que trabajan¹¹.

Algunas marcas líderes en la actualidad participan activamente en dicha autoevaluación y realizan cambios en su infraestructura y políticas para satisfacer las necesidades de la sociedad. Por ejemplo, con miras a abordar los problemas de desigualdad y racismo sistemático, el director ejecutivo de PepsiCo, Ramón Laguarta, en una carta abierta habló sobre tres pilares de cambios de política, y los objetivos mensurables correspondientes, que la empresa ha implementado¹². Aquí hay algunos pasos que PepsiCo ha dado en torno a cada uno de los tres pilares:

- **Personas:** Para aumentar la representación de las minorías en sus filas, la compañía ha anunciado una meta de expandir su población



Satisfacer las necesidades más urgentes de las personas requiere un enfoque deliberado para descubrir estas necesidades y abordarlas de manera integral.

empleo, nutrición y capacitación en orientación y administración para pequeñas empresas de propiedad de personas de raza negra.

Del mismo modo, el productor de yogurt Chobani desarrolló un enfoque integral para respaldar todo su ecosistema de stakeholders. Por ejemplo, con el objetivo de brindar mejores alimentos a las personas de todo el

mundo, Chobani Incubator ofrece subvenciones, tutoría y acceso a su red de socios, a startups de alimentos y bebidas innovadoras¹³. Y en términos de su propia gente, Chobani Shares invita a todos los empleados de tiempo completo, a tener la oportunidad de poseer acciones en la empresa y compartir su crecimiento¹⁴.

En ausencia de un enfoque tan considerado -como el adoptado por PepsiCo y Chobani- para abordar las necesidades humanas, la confianza organizacional puede erosionarse. Estos ejemplos destacan una conclusión importante: abordar las necesidades más urgentes de las personas puede requerir algo más que buenas intenciones; puede requerir un esfuerzo deliberado para descubrir las

gerencial de raza negra en un 30% para 2025. Además, se está enfocando en aumentar los esfuerzos de reclutamiento con universidades y colegios históricamente negros.

- **Socios comerciales:** PepsiCo también declaró que duplicará su gasto en empresas proveedoras de propiedad negra y aprovechará su influencia para crear más roles para los creativos de raza negra en sus agencias de marketing.
- **Comunidades:** Para ayudar a impulsar el cambio a largo plazo, PepsiCo invertirá 20 millones de dólares más durante los próximos cinco años en las comunidades negras. Esto incluye programas diseñados para proporcionar

necesidades humanas y abordarlas de manera integral.

Convertirse en un poco más humano

Reimaginar su organización para que sea más humana a menudo comienza con un liderazgo empático. Aquí hay tres áreas en las que los líderes pueden enfocarse hoy como parte de su viaje a largo plazo para elevar mejor la experiencia humana:

- **Busque puntos ciegos:** Es difícil para una organización (o un individuo) ver sus propios puntos ciegos. También es un proceso muy personal que muy probablemente comienza con el CEO desempeñando un papel activo para acercarse y escuchar a las personas que representa la organización. Afortunadamente, el CEO puede comenzar cada una de estas conversaciones con la premisa de un hecho universal: todos somos humanos con la necesidad de conexión. Esto implica escuchar a los clientes, empleados y socios comerciales para comprender y abordar lo que más les importa.
- **Está bien sentarse (por un rato):** La velocidad de comercialización es siempre una necesidad empresarial urgente y no es aceptable quedarse quieto, pero a veces su organización simplemente no está lista para participar en la conversación, y eso está bien. Es mejor sentarse y asegurarse que sus palabras coincidan con sus acciones, en lugar de

desviarse involuntariamente hacia uno de esos “puntos ciegos”. Las organizaciones pueden aprovechar esos momentos para reflexionar y elaborar un plan para abordar sistemáticamente cualquier problema desde adentro antes de hablar. Esto no solo puede permitirles responder mejor cuando estén listos, sino que también puede ayudar a garantizar que sus mensajes sean auténticos.

- **Sea proactivo (cuando esté listo)** La construcción de una marca auténtica generalmente comienza con vivir los valores propuestos por la organización. Y cuando los valores de una marca coinciden con los valores de las partes interesadas, pueden realizarse mejores soluciones. Entonces, ¿cómo pueden las organizaciones alinear de manera proactiva sus valores con los de las partes interesadas? En muchos equipos ejecutivos, el CMO (Chief Marketing Officer) es visto como el campeón del cliente (y con suerte, de manera más amplia, como el campeón humano). El CMO puede utilizar este rol para defender las necesidades de sus stakeholders más importantes y garantizar que toda la organización esté posicionada para abordar esas necesidades de manera auténtica.

Actuar con rapidez y luchar por la eficiencia, siempre será importante para las empresas, pero en tiempos de crisis, se nos recuerda lo que no cambia: los valores de las personas. Cuando hacemos una pausa para reflexionar sobre lo que la gente necesita, podemos diseñar soluciones más sostenibles que aprovechen lo que nos hace humanos: nuestra necesidad universal de conexión.

Notas finales

1. Diana O'Brien et al., *Paying down the experience debt*, Deloitte Insights, October 15, 2019.
2. Amelia Dunlop et al., "The human experience: Quantifying the value of human values," Deloitte Digital, August 7, 2019.
3. Manda Mahoney, "The subconscious mind of the customer (and how to reach it)," Harvard Business School, January 13, 2003.
4. Amelia Dunlop et al., "Navigating uncertainty: The Protector, the Pragmatist, and the Prevailer," Deloitte Digital, July 30, 2020.
5. AVATOUR, "AVATOUR and Insta360 offer virtual reality remote presence as a solution to coronavirus travel restrictions," March 11, 2020.
6. Dunlop et al., "Navigating uncertainty."
7. CBS Baltimore, "Maryland business recognized for making clear masks," July 14, 2020.
8. IKEA "Vision & Business idea," accessed July 16, 2020.
9. *Furniture, Lighting, & Décor*, "IKEA and Space10 launch website to re-think home design post COVID-19," June 17, 2020.
10. Sarah Gibbens, "Hurricane Katrina, explained," National Geographic, January 16, 2019.
11. Business Roundtable, "Our commitment," accessed July 30, 2020.
12. Ramon Laguarta, "PepsiCo CEO: 'Black Lives Matter, to our company and to me,'" *Fortune*, June 16, 2020.
13. Chobani Incubator, accessed July 29, 2020.
14. Chobani Incubator, "About," accessed July 29, 2020.
15. Amelia Dunlop, "Why CEOs are really chief (human) experience officers," *Wired* partner content, accessed July 16, 2020.
16. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, *The makings of a more confident CMO*, Deloitte Insights, September 18, 2019.

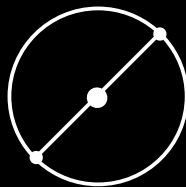
Sobre el autor



Amelia Dunlop es la directora de experiencia de Deloitte Digital y líder de la práctica de Diseño Aplicado y Estrategia de Clientes de EE. UU. para Deloitte Consulting LLP, donde ayuda a las empresas a desarrollar estrategias ganadoras que combinan innovación, creatividad y estrategia digital. Dunlop escribe y habla con regularidad sobre la experiencia humana, la creatividad y la estrategia del cliente, y colabora con el CMO Journal y Adweek del Wall Street Journal.

Agradecimientos

El autor quisiera agradecer a **Maggie Gross** (USA), **Emily Werner** (USA), y **Ashley Reichheld** (USA) por sus contribuciones al desarrollo de este trends.



Confianza

Para generar confianza en estos tiempos turbulentos, las marcas deben ver lo que las personas valoran, en lugar de lo que parecen ser, además de asegurarse que sus promesas estén en sincronía con su capacidad de cumplirlas.

Las promesas que cumplimos, o no

Cuando los mensajes se conectan con la entrega, la confianza florece

LA CONFIANZA ES una conversación altamente contextualizada. A nivel directivo, o C-Suite, un CEO puede ver que la confianza cumple con la promesa de traer productos y servicios innovadores al mercado. El director de seguridad de la información (CISO) ve la confianza en términos de transparencia de datos y ciberseguridad, mientras que para el director de marketing (CMO) puede ser la experiencia y los mensajes de marca. Fuera de la C-Suite, la confianza depende de lo que los clientes y los empleados valoran más. Pero, aunque el significado de confianza varía según la audiencia, una cosa es universalmente constante: *cuando la entrega no cumple con las expectativas, la confianza se destruye.*

El COVID-19, como cualquier otra crisis, ha arrojado luz sobre la relación entre marca y confianza, lo que significa que la reputación de una marca está determinada por la conexión entre lo que se promete (es decir, mensajes y publicidad) y lo que se entrega (es decir, experiencias). Cuando se amplía la brecha entre las promesas y lo que se cumple, la confianza se erosiona, lo que afecta al resultado final.

¿Cuánto puede dañar esto a una marca? En abril de 2020, encuestamos a 2.447 personas en ocho países para comprender mejor cómo las personas percibían y respondían a las marcas durante los primeros días del COVID-19. Como es de esperar, la gente estaba muy en sintonía con las acciones negativas que las marcas tomaron durante la pandemia, con un 66% capaz de recordar cuándo

las marcas actuaron en su propio interés (por ejemplo, elevando los precios de los artículos esenciales). Quizás, sin embargo, la mayor pérdida fue el resultado final, ya que más de uno de cada cuatro encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que tales acciones los impulsaron a alejarse de la marca en cuestión.

Con tantas complejidades, es fácil ver cómo las marcas pueden perder fácilmente su objetivo durante el proceso de perfeccionar sus mensajes y cumplir sus promesas. En un esfuerzo por ayudar a las marcas a diseñar mensajes que resuenen con sus interesados, y que cumplan auténticamente con las promesas hechas, nos basamos en algunas ideas clave provenientes de nuestra investigación sobre confianza y valores humanos. En este artículo exploramos cómo:

- **Las marcas** pueden conectar mejor las promesas con los productos, servicios y experiencias que pueden ofrecer de manera competente.
- Las organizaciones pueden hacer realidad la misión de confianza en toda la **C-Suite**.
- Los **mercadólogos** pueden hablar con y abordar directamente los valores de sus clientes, fuerza laboral y socios comerciales.

Cerrar la brecha entre lo que decimos y lo que hacemos

La gente puede pensar muy bien de su marca, pero eso no necesariamente predice comportamientos

futuros, como permanecer leal a ella o promocionarla. Sin embargo, hay algunas señales que los mercadólogos pueden incorporar a sus mensajes, al igual que acciones para medir esta relación y accionar el comportamiento a futuro de clientes y empleados.

Para ello, a principios de este año encuestamos a 3.000 clientes y 4.500 empleados en los Estados Unidos para comprender mejor el vínculo entre confianza y toma de decisiones¹.

A través de un análisis multivariado, identificamos las siguientes cuatro señales: humanidad, transparencia, capacidad y confiabilidad; a través de ellas se miden la confianza, y lo que es más importante, influyen en el comportamiento futuro (para más información, consultar recuadro lateral: “HX TrustID”).

La humanidad y la transparencia reflejan las intenciones de una marca, mientras que la capacidad y la confiabilidad demuestran su capacidad para cumplir esas intenciones. Para los mercadólogos que buscan construir y fortalecer la reputación de la marca, esto puede traducirse en mensajes (intenciones) y entrega (competencia). Los mensajes de marca deben mantener la transparencia en sus intenciones y reflejar su humanidad. Al mismo tiempo, la entrega de sus experiencias y productos debe ser consistentemente confiable y capaz de cumplir con lo prometido.

Al aislar cada una de estas señales y revisar cómo las están incorporando en sus mensajes y acciones, las marcas pueden identificar mejor dónde operan con confianza y qué áreas necesitan mejorar.

Hemos visto en nuestra investigación que el 82% de los clientes tienen más probabilidades de visitar negocios que garanticen la seguridad y el bienestar de sus empleados, y el 31% menciona que es imperativo que dichas marcas se ganen las visitas

subsecuentes a tales negocios (la más alta de todas las prioridades de los clientes). Como tal, si las marcas prometen que el bienestar individual es una prioridad, pero hacen que los empleados trabajen en entornos inseguros, naturalmente habrá una brecha entre las intenciones declaradas y la capacidad. Un ejemplo es Patagonia, una marca internacional de ropa para actividades al aire libre, ha tomado medidas importantes para vincular de manera transparente su promesa de cadenas de suministro éticas, además de las condiciones laborales, con la entrega de sus productos finales². Con esto en mente, cada producto que se muestra se vincula directamente a una “Crónica de la huella”, la cual explica en

Generar confianza requiere un esfuerzo coordinado entre varias funciones clave.

detalle cómo y dónde se fabricó el producto en toda la cadena de suministro.

Hacer que la confianza sea importante para todos

Al principio, notamos cómo la confianza puede significar diferentes cosas para las distintas partes interesadas. Como tal, garantizar que las intenciones y la capacidad de una marca estén alineadas, requiere más que una buena estrategia creativa, requiere una estrategia de confianza holística que eleve consistentemente la experiencia humana de los clientes, empleados y socios comerciales de la marca. Para los mercadólogos que intentan tejer múltiples dimensiones de confianza en un solo mensaje, esto significa alejarse para lograr tener una visión de la marca en toda la empresa, y así saber cómo pueden cumplir plenamente con la confianza (para más

THE HX TRUSTID

Cuando lanzamos nuestro estudio de investigación para comprender mejor cómo la confianza influye en el comportamiento (conocido como HX TrustID), encontramos fuertes correlaciones entre las cuatro señales (humanidad, transparencia, capacidad y confiabilidad) y el comportamiento de clientes y empleados.⁵

El gráfico siguiente muestra que cuando la confianza se ve a través del lente de la experiencia humana, la humanidad y la transparencia reflejan la intención, mientras que la capacidad y la confiabilidad demuestran la capacidad.



Del artículo original, proporcionamos algunos ejemplos de cómo la confianza puede llevar hacia resultados comerciales poderosos cuando las marcas demuestran estas señales.

Cuando las marcas demuestran humanidad:

- Los clientes muestran una probabilidad 1.6 veces mayor de comprar de la marca que de la competencia
- Los empleados muestran una probabilidad 2.6 veces mayor de sentirse motivados en el trabajo

Cuando las marcas demuestran transparencia en sus intenciones:

- Es 2.8 veces más probable que los clientes sigan comprando productos de la marca después de una filtración de datos
- Los empleados muestran una probabilidad 1.7 veces mayor de estar satisfechos con su compensación

Cuando la gente cree que una marca posee la capacidad de cumplir sus promesas:

- Los clientes muestran una probabilidad 2.4 veces mayor de ser compradores habituales
- Los empleados muestran una probabilidad 2.4 veces mayor de llegar al trabajo a tiempo

Cuando las marcas son habitualmente fiables:

- Los clientes tienen 2 veces más probabilidades de recomendar la marca a un amigo
- Los empleados tienen 1.7 veces más probabilidades de opinar positivamente sobre su empresa en las redes sociales

Para obtener más información sobre HX TrustID y la metodología detrás de ello, [haga clic aquí](#).

información, consultar nuestra tendencia [Propósito](#)).

Generar confianza requiere un esfuerzo coordinado entre una serie de funciones clave, incluyendo el desarrollo de productos, la seguridad de la información, el talento y la estrategia de marketing, entre otras. Sin embargo, esto puede ser un desafío, ya que diferentes funciones y roles son responsables de distintas actividades en toda la empresa (figura 1). Si bien algunas áreas como estrategia de marketing tienen un propietario claro, otras como roadmap del producto y cultura corporativa, están más democratizadas en toda la C-Suite.

Algunas empresas están abordando este entorno de confianza fragmentado desde el estableciendo nuevos roles que abarcan mejor las múltiples facetas de la confianza⁴. Por ejemplo, Forcepoint, una empresa de ciberseguridad, creó recientemente un puesto de director de estrategia y responsable de confianza. En organizaciones como WW (antes Weight Watchers), el director de personal es responsable de cumplir con todos los aspectos de la experiencia del empleado⁵. Ambos

casos representan un cambio de mentalidad basado en el reconocimiento de que la confianza es un problema de toda la organización y requiere de coordinación a nivel ejecutivo.

Cambiar el enfoque de la demografía a los valores

La mayoría de los mercadólogos no parecen tener un impacto significativo en aspectos del negocio fuera de su función tradicional (figura 1). Sin embargo, existe una mejor manera en la que pueden impulsar a toda la organización en torno a una única misión de confianza, que es centrándose en los valores que son importantes para el cliente y el empleado.

Históricamente, el marketing ha considerado datos demográficos como la ubicación, la edad, el género, etc., como insumos clave al segmentar las audiencias y elaborar mensajes que (con suerte) resuenen con el cliente. Sin embargo, los datos demográficos son en realidad un método de “estimación” para satisfacer las necesidades de las personas e invitar a la acción; en el mejor de los

FIGURA 1
Dónde indican los ejecutivos de la C-Suite que tienen un impacto

	Promedio	CEO	CFO	CIO/CTO	CMO	CHRO	COO
Panorama competitivo/disrupción	20%	38%	17%	22%	17%	14%	10%
Experiencia del cliente	39%	44%	36%	46%	29%	27%	52%
Estrategia de marketing	40%	53%	30%	39%	81%	11%	21%
Fusiones y adquisiciones	20%	36%	29%	20%	9%	17%	7%
Nuevos mercados	36%	52%	25%	20%	67%	17%	38%
Transformación digital	33%	36%	32%	65%	22%	10%	34%
Rendimiento: Indicadores financieros	28%	44%	70%	28%	12%	10%	7%
Rendimiento: Otros indicadores exitosos	32%	42%	29%	29%	20%	35%	34%
Hoja de ruta del producto (ej.: I+D)	40%	48%	48%	35%	39%	18%	56%
Manejo de seguridad/riesgos	33%	47%	29%	52%	23%	11%	34%
Adquisición de talento o cultura corporativa	31%	47%	14%	20%	19%	68%	18%

Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

casos, son un indicador de cómo el cliente puede comportarse o lo que valoran.

Por el contrario, al hablar directamente de lo que las personas valoran, los mercadólogos son quienes pueden comunicar a toda la organización una forma más significativa para abordar las necesidades de las personas, para quienes se han creado los servicios.



Cuando una marca se conecta a un nivel humano y empático, las personas están más abiertas a confiar en sus intenciones y a creer que sus necesidades realmente están siendo atendidas.

En nuestra investigación ["Value Compass"](#), descubrimos que pasar de la segmentación basada en el aspecto de las personas a lo que valoran crea un vínculo más fuerte con el comportamiento del cliente⁶, ¿por qué es eso? Nuestros valores informan nuestros sentimientos y en consecuencia, nuestras acciones. Es decir, cuando una marca se conecta a un nivel humano y empático, las personas están más abiertas a confiar en sus intenciones y a creer que realmente están cubriendo sus necesidades. Además, al comprender los valores de las personas, las marcas pueden asegurarse de que sus promesas en verdad están en la misma línea de lo que más les importa a sus audiencias (es decir, una señal de que su marca comprende los valores de sus partes interesadas).

La investigación de Value Compass también muestra que, en los niveles más altos, casi todo el mundo está alineado con alguna combinación de ocho valores cardinales: ambición, probar cosas nuevas, curiosidad, compartir con los demás, pertenecer, cuidar a los demás, controlar y aprender cosas nuevas.

Al comenzar aquí, podemos identificar necesidades y comportamientos universales. Por ejemplo, las ideas de un estudio reciente realizado durante el COVID-19, ["Responder, recuperarse y prosperar: alinearse con los valores humanos"](#), encontraron que uno de estos ocho valores (control) se convirtió en la prioridad en la mente de las personas a medida que se propagaba la pandemia⁷. En los datos demográficos de la población, el control,

como valor fundamental, aumentó en importancia en un 31%.

Ahora, consideremos cómo se está desarrollando en un segmento en particular: los viajeros frecuentes. Muchos hoteles que han notado el aumento en la necesidad de “control” entre los clientes, están reforzando sus apps para permitirles a los huéspedes un mayor control sobre sus estancias y en un entorno sin contacto⁹ A nivel organizacional, Delta Air Lines creó una división de Limpieza Global completamente nueva dentro de su organización de Experiencia del Cliente para reinventar sus estándares de limpieza⁹. Encabezada por un vicepresidente de limpieza, Delta trabajó con expertos en salud externos para

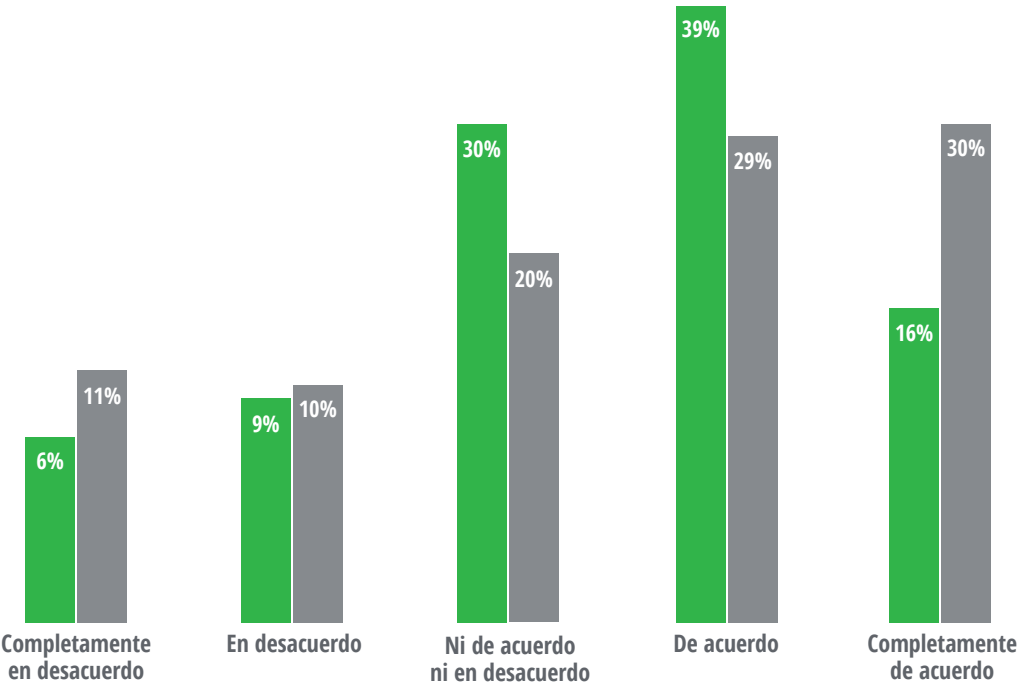
desarrollar los estándares de cuidado o “CareStandards” de Delta. Para los pasajeros, CareStandards trajo nuevas soluciones al mercado como, por ejemplo, “kits de cuidado” que ayudan a los viajeros de Delta a sentirse cómodos y confiados de que su seguridad se toma en serio y lo que es más importante, CareStandards ya ha ayudado a aumentar la protección de los empleados, ya que la cantidad de empleados de Delta que dieron positivo por COVID-19 está “muy por debajo del promedio nacional”.

Si regresamos al poder de vincular las promesas con la entrega de servicios, en este sentido, Delta comenzó por entender lo que valoran sus partes interesadas, envió mensajes transparentes sobre

FIGURE 2

Comparación de la disposición a compartir datos para responder a la pandemia respecto a preocupaciones generales sobre privacidad

■ Preocupación alta sobre privacidad de datos ■ Preocupación de baja a moderada sobre privacidad de datos



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey.

cómo están abordando esos valores e incorporó múltiples puntos de contacto de entrega en todos sus procesos para garantizar limpieza y seguridad tanto para clientes, como para empleados.

Esta segmentación basada en valores puede volverse aún más específica: ahora considere la voluntad de las personas (o la falta de ella) para compartir sus datos con una organización. En nuestra encuesta de consumidores respecto al COVID-19, el 21% estuvo totalmente de acuerdo y dispuesto a compartir sus datos con empresas con el objetivo de ayudar a responder a la pandemia; se esperaba que esta cantidad fuera más baja para quienes generalmente muestran un alto nivel de preocupación respecto al intercambio de datos personales. Sin embargo, la figura 2 muestra que los más preocupados por la privacidad de los datos son también los que están más dispuestos a compartir su información con las empresas como respuesta al COVID-19: un 30% frente al 16% de quienes no están tan preocupados por la privacidad de los datos.

¿Cuál es la razón de estas cifras? Resulta que aquellos que están más preocupados por compartir su información valoran la transparencia en el uso de los datos (67% para quienes muestran grandes preocupaciones sobre la privacidad de los datos frente al 37%) y creen que las empresas deben utilizar dicha información de manera ética (72% frente al 39% de todos los demás). En este caso específico, no se trata de cómo se comporta la gente en general, se trata de descubrir lo que es importante para ellos en estos tiempos y en otros, además de hablar de esos valores directamente.

Construir confianza

Para poder cumplir sus promesas y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes con base en el valor, las marcas deben alinear sus intenciones con sus acciones (o capacidad) y todos los miembros de la C-Suite, no solo el CMO, deben

unirse para lograr esta alineación (para más información, consultar nuestro “Título del artículo”). A continuación, presentamos algunos pasos que el liderazgo puede tomar hacia esta dirección:

- **No se quede en su carril:** Si bien existen propietarios funcionales claros en la mayoría de las organizaciones, la confianza requiere la colaboración de todos los ejecutivos; esto significa desarrollar equipos multifuncionales alineados con KPIs relacionados con la confianza, asignar la propiedad de dichos KPIs y desarrollar un roadmap para cerrar la brecha entre intenciones y capacidad.
- **Choose your trust competencies wisely:** La forma en que demuestra su confianza puede depender de los objetivos de su organización. Si, por ejemplo, sus clientes valoran que el uso de datos sea transparente y ético, puede resultar importante incorporar mensajes sencillos sobre cómo su organización usará sus datos y garantizar que los sistemas estén en su lugar para proteger esos datos, tanto de los riesgos cibernéticos como de las prácticas invasivas de datos.
- **Expand the marketer’s toolkit:** es difícil generar confianza cuando el área de marketing parece una agencia de publicidad. La entrega integral de la confianza requiere una amplio conjunto de habilidades tales como experiencia en desarrollo de productos, análisis y una comprensión profunda de los modelos de ingresos.

La confianza es la brecha entre los mensajes y la entrega del servicio. La buena noticia es que las organizaciones ahora tienen las herramientas para cerrar esa brecha y en el proceso, crear algo en lo que la gente confíe plenamente para satisfacer sus necesidades.

Notas finales

1. Ashley Reichheld et al., "A new measure of trust for consumer industries," Deloitte Digital, July 6, 2020.
2. Deloitte HX in Uncertainty Survey, 16,000 respondents, May 2020.
3. Patagonia, "Everything we make has an impact on the planet," accessed June 29, 2020.
4. Sarah Sybert, "Forcepoint names Myrna Soto as chief strategy, trust officer," Executive Gov, June 1, 2020.
5. Reichheld et al., "A new measure of trust for consumer industries," May 2020.
6. WW, "WW names Kim Seymour chief people officer," press release, PR Newswire, April 1, 2019.
7. Amelia Dunlop et al., "The human experience: Quantifying the value of human values," Deloitte Digital, August 7, 2019.
8. Maggie Gross et al., "Respond, Recover, & Thrive: Aligning with Human Values," Deloitte Digital, May 21, 2020.
9. Bryan Wroten, "Industry looks at contactless tech to build guest trust," *Hotel News Network*, May 13, 2020.
10. Dan Booth, "Delta Air Lines new Global Cleanliness division focused on innovation," *Business Traveler*, June 12, 2020; Delta, "Delta engages Mayo Clinic experts to advise on making travel even safer," June 30, 2020.

Acerca de los autores



Ashley Reichheld es el líder de la práctica de Cliente, Marca y Experiencia para los sectores de Automoción, Transporte, Hospitalidad y Servicios. Reichheld ha pasado casi 20 años ayudando a sus clientes a reinventar las marcas y las experiencias, dando forma a los momentos que importan con los clientes, la fuerza laboral y los socios. Directora de Deloitte Digital, le apasiona profundamente generar confianza, permitir que las empresas creen valor y conexiones más sólidas con las personas, los mercados y, en última instancia, las ganancias. Reichheld ha vivido y trabajado en casi todos los continentes y en más de 40 países y es un escritor activo. Su trabajo e ideas han aparecido en múltiples publicaciones, incluidas The Wall Street Journal, Adweek y Skift.



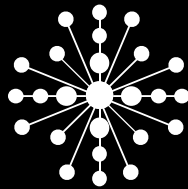
Abby Godee es el líder de oferta de estrategia de clientes y diseño aplicado en Deloitte Holanda. También dirige el Deloitte Garage en los Países Bajos, que co-crea nuevas innovaciones y soluciones con los clientes. En estos roles, ayuda a los clientes a crear organizaciones centradas en el cliente e innovar y hacer crecer nuevos negocios. Godee se especializa en ayudar a las empresas a resolver los desafíos transformacionales mediante la integración y el aprovechamiento de las perspectivas estratégicas de negocios, diseño y tecnología.



Mark Allen es el líder de Human Insights para los sectores de automoción, transporte, hotelería y servicios. Allen, director de Deloitte Consulting LLP, le apasiona comprender los factores que impulsan el comportamiento humano y aplicar ese conocimiento para ayudar a las empresas a crecer mediante el aumento de la participación, la lealtad y la defensa de los clientes y empleados.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Amelia Dunlop** (USA), **Maggie Gross** (USA), **Emily Werner** (USA), **Andy Sussman** (USA), **Dierdre O'Connell** (USA), **Casey Lafer** (USA), **Shant Marootian** (USA), and **Michael Bondar** (USA) por su contribución al desarrollo de este trends.



Participación

Los especialistas en marketing pueden beneficiarse, y mantenerse por delante de la competencia, al diseñar una estrategia de participación que se apoye en la participación del cliente en sus niveles más profundos.

Una calle de doble sentido

Cómo la participación del cliente alimenta su estrategia de participación

A medida que las marcas se apresuran a responder al panorama tan dinámico provocado por la pandemia de COVID-19, los modelos de negocio cambiantes se han convertido en la norma. Si bien las posibles direcciones que puede tomar una marca son numerosas, un camino destaca entre el resto: cambiar la forma en que las marcas interactúan con los clientes. En este sentido, en una encuesta a 405 ejecutivos realizada en mayo de 2020, el 64% afirmó haber transformado la forma en que

manifestarse en actividades de bajo contacto y esfuerzo, como escribir reseñas en línea y publicar sobre una marca en las redes sociales, hasta formas más profundas como colaborar con una marca para desarrollar nuevos productos o producir contenido original (por ejemplo, subir videos y blogging). A medida que las tecnologías digitales acercan a las personas y a las marcas (para saber más, consultar nuestra tendencia en Agilidad), cada vez más ganan popularidad las formas de participación más profundas y de mayor esfuerzo.

El compromiso del cliente se está convirtiendo rápidamente en una vía de doble sentido en la que los clientes participan como embajadores de marca, personas influyentes, colaboradores e innovadores.

La participación del cliente se está convirtiendo rápidamente en una calle de doble sentido donde los clientes participan como embajadores de marca, influencers, colaboradores e innovadores¹. Como tal, los mercadólogos pueden beneficiarse y diferenciarse de la competencia si cuentan con una estrategia de participación apoyada en la

su organización se relaciona con los clientes para responder mejor a la pandemia (la opción más seleccionada de todas).

participación de clientes en sus niveles más profundos, a la vez que maximiza beneficios mutuos tanto para clientes, como para marcas.

Hace un año, nuestro [informe de Tendencias Globales en Marketing 2020](#) analizó cómo la participación de los clientes está cambiando la forma en que las marcas elaboran sus estrategias de compromiso (consultar recuadro: “¿Qué es la participación?”); en particular, la profundidad con la que un cliente se involucra y participa en una marca puede oscilar a través de un amplio espectro. En este sentido, la participación puede

A raíz de estas tendencias emergentes, lanzamos un estudio profundo que encuestó a 7.506 consumidores en cuatro países (Estados Unidos, Reino Unido, Brasil y China) para comprender mejor quién participa en las marcas, por qué lo hacen y dónde se involucran más. Posteriormente, recurrimos a nuestra investigación primaria y ejemplos de campo para explorar cómo la participación está cobrando vida en todo el mundo

¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN?

La participación del cliente representa las formas pasivas y activas en que las personas interactúan para influir en las marcas. La participación pasiva puede incluir actividades de bajo contacto y bajo esfuerzo en las cuales las personas brindan retroalimentación (por ejemplo, escribiendo reseñas) o debaten acerca de una marca, mientras que la participación activa representa las formas más decididas e involucradas en las que las personas interactúan con las marcas (por ejemplo, creación y desarrollo de contenido original).

y cómo los mercadólogos pueden apoyarse en ella mientras desarrollan su estrategia de compromiso con el cliente.

Participación dentro del espectro de compromiso

Queríamos entender cómo las personas participaron durante el año pasado en una variedad de actividades que mostraban su compromiso con la marca, desde el extremo inferior al superior del espectro. Para las actividades de nivel inferior, preguntamos si los encuestados participaron en conversaciones en línea (por ejemplo, publicar en las redes sociales) o escribieron reseñas en línea. Alternativamente, para capturar formas más profundas de participación, les preguntamos si daban consejos en línea (es decir, tutoriales en video o experiencia de “cómo hacerlo”, entre otros),

publicaban contenido original sobre una marca (por ejemplo, contenido visual o blogging), o colaboraron al proporcionar información directa sobre el desarrollo de productos o servicios (como participar en concursos para ideas de diseño o co-creación directa).

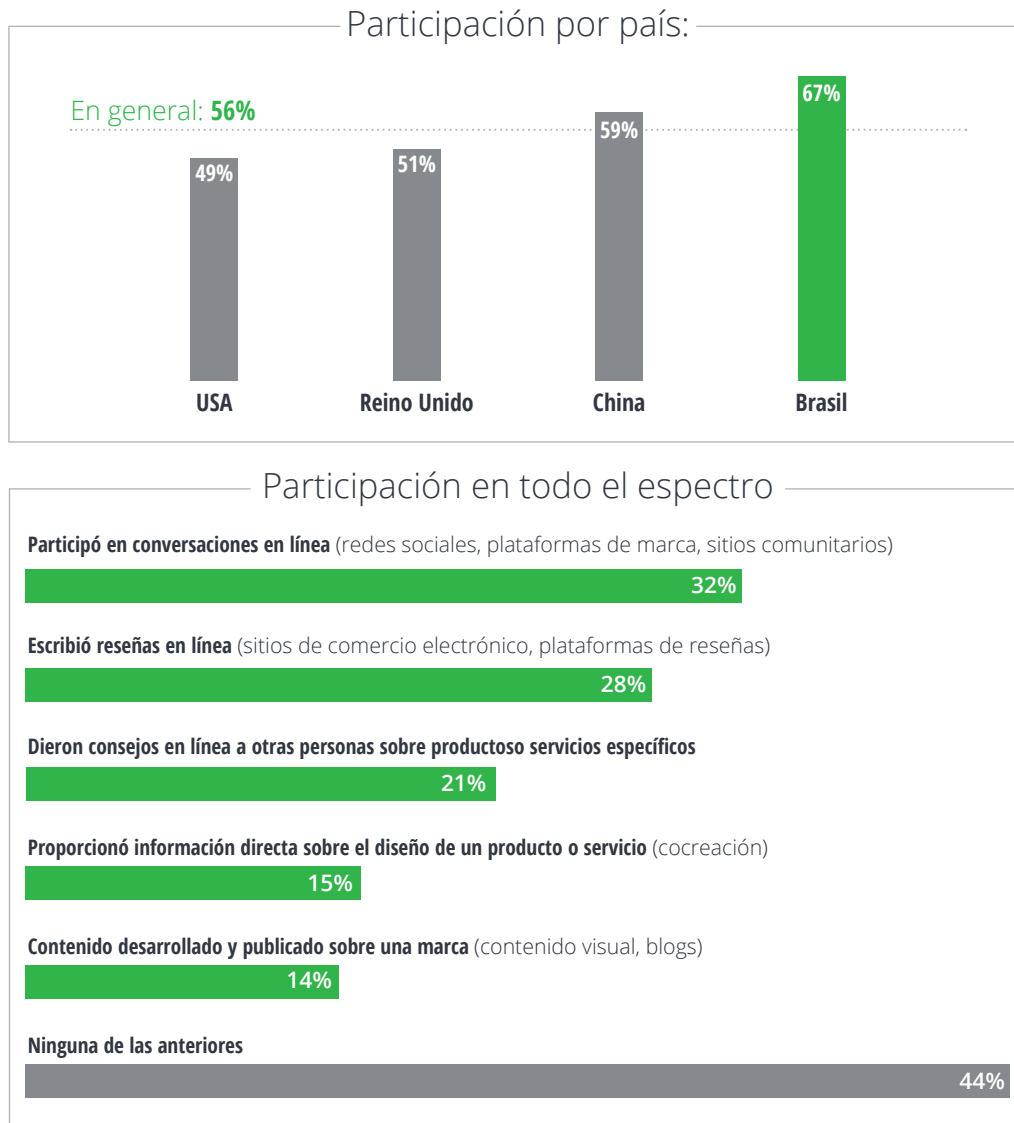
De manera increíble, encontramos que el 56% de las personas participaron en al menos una actividad en el transcurso del año pasado (figura 1). Aunque no es sorprendente que la mayor parte de la participación ocurriera en el extremo inferior del espectro (el 32% participó en conversaciones en línea sobre marcas), las formas de participación más profundas y de mayor esfuerzo también estuvieron bien representadas: el 21% dio consejos

Increíblemente, encontramos que: el 56% de las personas participaron en al menos una actividad digital en el transcurso del pasado año.



FIGURA 1

Aunque Brasil lideró en participación en números, China lideró en formas más profundas de participación:



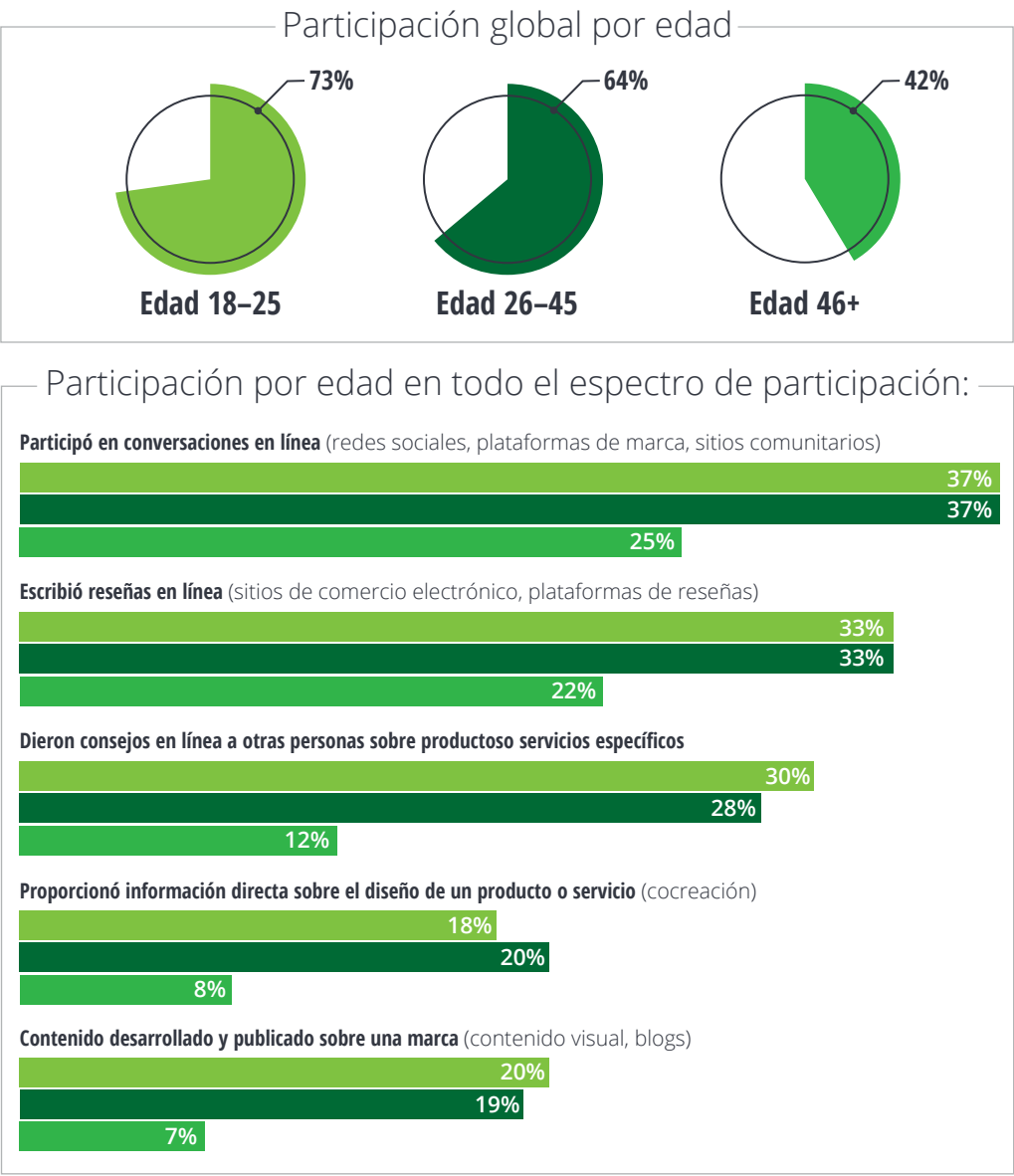
Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Participation Survey.

en línea sobre productos o servicios, el 15% aportó información directa sobre diseño y el 14% desarrolló contenido original para una marca, todos indicadores claros de un fuerte compromiso, interés y en muchos casos, defensa de la marca.

En las secciones siguientes, exploramos varias tendencias relacionadas con la participación: quién participa en los países, así como la demografía por edad, dónde lo hacen con mayor frecuencia y qué motiva a las personas a involucrarse en formas más profundas de participación. Estas ideas pueden ayudar a los mercadólogos a desarrollar una

FIGURA 2

Cómo cambia la participación con la edad:



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Participation Survey.

estrategia de compromiso que se apoye en la participación.

Quién participa:
Líderes mundiales

De los cuatro países que encuestamos, Brasil lideró el grupo con un 67% de los encuestados reportando su participación de una manera u otra. Cuando profundizamos, descubrimos que la mayor parte de esto fue impulsado por actividades de nivel bajo a

THE SOCIAL ECOSYSTEMS OF CHINA

In China, many leading brands are developing intricate social strategies that maximize engagement for both participation activities and customer types. For instance, some platforms are built to encourage people to upload video tutorials while others work like search engines that pair people with the most relevant key opinion consumers (e.g., Little Red Book). Among customer types, younger audiences are gravitating toward interactive platforms such as Bilibili while older individuals are likely to stick to “what they know.” In all cases, marketing leaders can proactively follow this blueprint to identify the role each platform can play in crafting their strategies.

medio, con un 40% participando en conversaciones en línea, un 36% escribiendo críticas y un 33% dando consejos a otros.

China, que ocupa el segundo lugar en la participación general, lideró en sus formas más profundas, con casi una de cada cuatro personas aportando información directa sobre el diseño y uno de cada cinco desarrollando contenido original para una marca. Esto no es de sorprender, pues China ha sido pionera en el uso de las redes sociales como herramienta para participación de

los líderes de opinión clave, que a menudo poseen cierto nivel de fama, los consumidores de opinión clave son en su mayoría personas normales que han obtenido seguidores debido a su conocimiento y/o experiencia con los productos o servicios de una marca.

Quién participa: Con la edad viene la pasión

Como muchos pueden anticipar, las generaciones más jóvenes interactúan con mayor frecuencia con las marcas. La figura 2 muestra que mientras la Generación Z (18 a 25 años) participa en las marcas a una tasa del 73%, la tasa disminuye gradualmente al 42% para las personas mayores de 45 años. La brecha aumenta especialmente para formas más profundas de participación con solo el 7% de las personas mayores de 45 años desarrollando contenido original frente a casi el 20% de los que tienen 45 años o menos.

Al tratar de entender por qué existen diferencias en la participación por edad, se destacó un tema: la pasión. Cuando les preguntamos a los encuestados si participaban en estas actividades porque les apasionaba una marca, producto o servicio específico, descubrimos que la edad está altamente correlacionada con la pasión y el compromiso; es decir, conforme la edad de las personas aumenta, mayor es el papel que juega la pasión en la participación. En todas las formas de

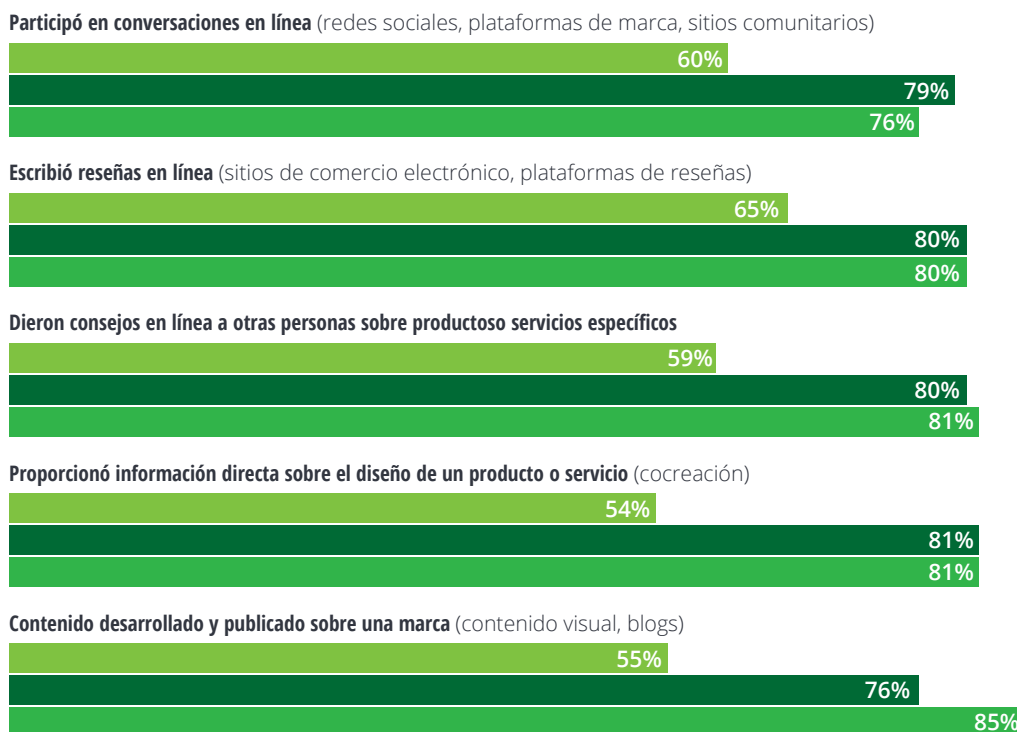
We found age is highly correlated with passion and engagement. That is, the older the individual, the bigger the role passion plays in participation.

los clientes (para más información, consultar nuestro recuadro, “Los ecosistemas sociales de China”). Por ejemplo, plataformas chinas como Little Red Book (Xiaohongshu) usan las redes sociales como una plataforma de comercio electrónico y en el caso de la participación, como un foro para que los clientes conversen con los consumidores de opinión clave². A diferencia de

FIGURA 3

La participación en los mayores de 25 está más impulsada por la pasión que en la Generación Z:

■ Edad 18–25 ■ Edad 26–45 ■ Edad 46+



Nota: Estos resultados están representados por aquellos que coinciden en que la pasión jugó un papel en cada actividad.-

Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Participation Survey.

compromiso, la Generación Z estuvo de acuerdo en que la pasión juega un papel entre el 54% y el 65% del tiempo. Por el contrario, los mayores de 25 años dijeron que la pasión es relevante del 76% al 85% del tiempo (figura 3).

Aunque es difícil decirlo con seguridad, esta tendencia puede ser un reflejo del hecho de que la Generación Z creció en un entorno digitalmente nativo, mientras que las generaciones mayores tuvieron que aprender activamente a navegar por diversas tecnologías y foros de participación. Por lo tanto, para la Generación Z, la participación puede ser simplemente parte de su mentalidad central y un comportamiento natural, mientras que las personas mayores pueden necesitar de la pasión

como motivación extra para interactuar con las marcas digitalmente.

DeWalt, un fabricante global de herramientas, aprovechó la pasión del consumidor al formar una comunidad de información de 8.000 comerciantes y 4.000 amantes del bricolaje (Hágalo usted mismo, o DIYers)³. DeWalt proporciona a las personas dentro de esta comunidad herramientas para probar, por decir, durante un proyecto de mejoras para el hogar. La condición: retroalimentación de los clientes. DeWalt estima que esta comunidad le ha ahorrado a la compañía más de USD\$6 millones en costos de investigación y desarrollo.

A medida que las personas se involucran en actividades más profundas, también participan en ellas con mayor frecuencia.



Frecuencia de participación: Pocos, pero contundentes

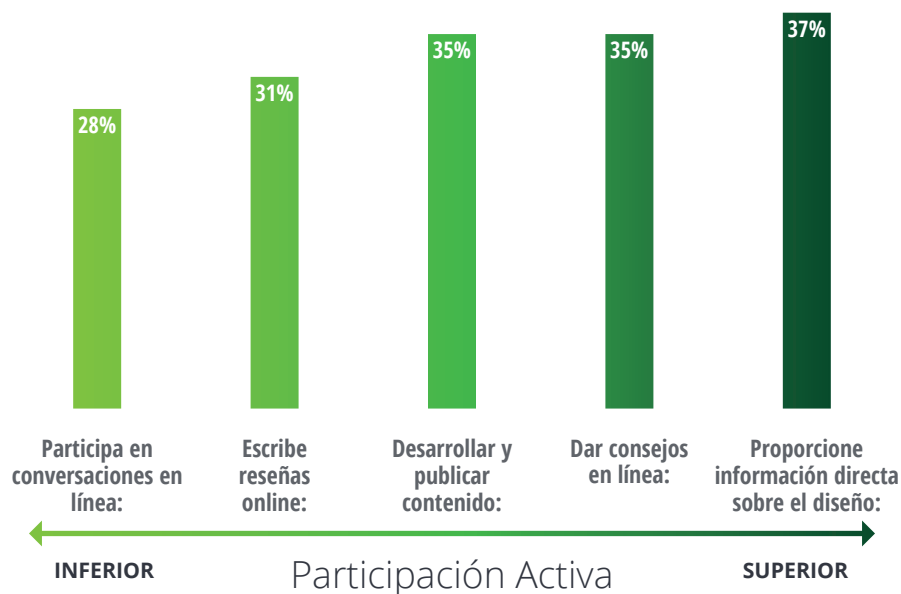
Las industrias que cuentan con el mayor compromiso son bastante consistentes a través del espectro de participación. Específicamente, vemos que electrónica, belleza y cuidado personal, salud y

bienestar, ropa y calzado, alimentos y bebidas, están representados de manera constante como las cinco principales industrias en lo que respecta a participación. Su representación en la parte superior es principalmente intuitiva, ya que ven compras relativamente frecuentes, mientras que categorías como muebles y automóviles reportan

FIGURA 4

La frecuencia de participación en actividades de participación más profunda es mayor que en las de nivel inferior:

Clientes que participan en una actividad al menos una vez a la semana:



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Participation Survey.

compras menos frecuentes. Sin embargo, es interesante que supermercados y bebidas, que tradicionalmente es una categoría de compras considerada de baja participación, presenta en sí una participación superior en los consumidores estadounidenses.

No obstante, cuando las personas están en categorías de compra menos frecuentes, participan a un ritmo consistente con las industrias que reportan mayor frecuencia de compra. The BMW Group, por ejemplo, ha organizado concursos virtuales de creación donde cientos de entusiastas de los automóviles han presentado ideas de innovación para los conceptos de diseño interior y exterior⁴

También es alentador ver que la frecuencia de participación aumenta a medida que uno se mueve a través del espectro. En la figura 4, podemos ver cómo se desarrolla esto; mientras que el 28% de los que participan en conversaciones en línea participan en la actividad al menos una vez por semana, el 37% proporciona información directa sobre el diseño una vez por semana o más. Esencialmente, a medida que las personas participan en actividades más profundas, también participan en ellas con mayor frecuencia.

Motivaciones para participar: El deseo de ayudar

Cuando exploramos por qué las personas participan, surgió una tendencia abrumadora: las personas están más motivadas para participar en un esfuerzo por ayudar a los demás. Ayudar a otros regularmente sobrepasa otras motivaciones como “querer compartir algo emocionante”, “tener experiencia en un producto o servicio” y una “marca que lanza un nuevo producto”.

Quizás lo más intrigante es la motivación que siempre estuvo en la parte inferior: “Querer ser reconocido por mi experiencia”. Curiosamente, hay

una notable excepción: China. A medida que los encuestados en China se trasladaron a formas más profundas de participación, el reconocimiento de la experiencia individual se convirtió en el segundo motivador más importante, mientras que ayudar a otros cayó a la cuarta posición. Lo anterior podría reflejar la opinión clave de la cultura del consumidor que planteamos anteriormente. A nivel mundial, la implicación puede ser que, a medida que las personas tengan más oportunidades de participar, sus motivaciones podrían evolucionar a razones más personales.

Hacer que la participación sea parte de su estrategia

A medida que la participación se mueve a través del espectro hacia formas más profundas de compromiso, los líderes de marketing pueden tejer estas ideas (quién participa, dónde participan más y qué los motiva) en su estrategia de marketing.

Esto es lo que los mercadólogos deben tener en cuenta al elaborar una estrategia que se base en la participación del cliente:

- **Cree un plan de participación holístico:**

Es importante determinar dónde se puede integrar la participación en su estrategia de participación, lo que significa hacer coincidir el recorrido del cliente con la plataforma de participación óptima. Por ejemplo, crear conciencia y consideración requiere que las marcas promuevan foros comunitarios y/o blogs relevantes. En el otro extremo del recorrido del cliente, los mercadólogos pueden alentar a las personas a desarrollar sus propios tutoriales en video para generar conversiones y repetir el uso.

- **Crear una relación más profunda con el cliente:** Si bien los enfoques tradicionales de lealtad (por ejemplo, los sistemas de gestión de la relación con el cliente y los programas de

lealtad) a menudo son unidireccionales, la participación es única en su capacidad de fomentar y nutrir de manera interactiva la lealtad a la marca y la defensa del cliente. Permite que las interacciones de la marca, e incluso las innovaciones, se conviertan en una conversación bidireccional, agregando efectivamente otra capa a la relación con el cliente.

- **Es más que una simple estrategia B2C:** Las empresas B2B pueden fomentar la participación de manera similar a sus parejas B2C. Si bien las empresas B2C siempre han

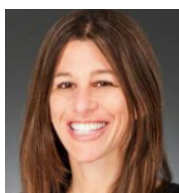
buscado comentarios de los clientes, las empresas B2B también pueden fomentar formas más profundas de participación. Esto puede manifestarse en laboratorios de innovación donde los clientes ayudan a crear nuevos productos y servicios o en marcas que alientan a los clientes a abogar en su nombre en conferencias o foros comunitarios.

El compromiso es una vía de doble sentido y ahora los mercadólogos tienen más oportunidades que nunca para invitar a sus clientes a participar en y dar vida a su estrategia, productos y servicios.

Notas finales

1. Diana O'Brien et al., *The amplification of consumer participation: How emerging customer engagement strategies are unlocking new value for global brands*, Deloitte Insights, October 15, 2019.
2. Tamsin Smith, "What is a KOC? Behind China's latest influencer trend," *Jing Daily*, October 8, 2019.
3. Vision Critical, "How the power tool manufacturer uses customer insight to spark innovation," accessed June 25, 2020.
4. BMW Group, "BMW Group Co-Creation Lab," press release, July 20, 2010.

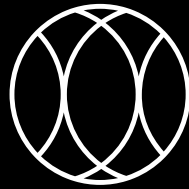
Sobre el autor



Jennifer Lacks Kaplan tiene más de 20 años de experiencia sirviendo a muchas de las empresas líderes del mundo en una variedad de industrias donde ayuda a los clientes a desarrollar y habilitar estrategias de crecimiento ganadoras y transformación de marketing. Es directora de Deloitte Consulting LLP y miembro de la práctica de estrategia de marketing y clientes dentro de la línea de servicios de estrategia de EE.UU. Monitor Deloitte. Antes de Deloitte, Kaplan fue socio senior en Monitor Group.

Agradecimientos

El autor desea agradecer a **Grace Ling** (China) por su contribución al desarrollo de este trend.



Fusión

Las organizaciones pueden ayudar mejor a las personas a las que sirven creando experiencias innovadoras a través de asociaciones entre industrias.

El nuevo ecosistema

Fusionando asociaciones entre industrias en un mundo post-pandémico

LOS APAGONES MUNDIALES provocados por la pandemia del COVID-19 han puesto en primer plano nuestras necesidades humanas universales. Estas necesidades van desde el acceso a productos y servicios esenciales y la conexión con familiares y amigos, hasta navegar en entornos de trabajo interrumpidos en un momento en el que la vida “normal” ha cambiado fundamentalmente. En muchos sentidos, la crisis ha creado un crisol de experimentación e innovación a medida que las comunidades, las empresas, los gobiernos y las personas trabajan para reconstruir nuevas formas de satisfacer estas necesidades humanas insatisfechas.

En nuestro [informe inaugural de tendencias](#) sobre Fusión, discutimos la evolución de 60 años desde los productos y servicios industriales impulsados por el suministro del siglo pasado, a soluciones más inspiradas en el cliente. El resultado: las empresas más disruptivas comenzaron a mirar más allá de los límites tradicionales de la industria para encontrar mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Ahora, vemos un nuevo giro en todas las industrias. Muchas organizaciones están dejando de atender a los clientes con productos y soluciones puntuales. Van a un nivel más profundo para comprender verdaderamente las necesidades de las personas a las que sirven de una manera más fundamental. Y con ese conocimiento, están trabajando para satisfacer las

necesidades de su gente de manera más integral. No se trata de hacer “lo mismo mejor”. Más bien, las organizaciones tienen la oportunidad de reinventar completamente las estrategias de asociación que permiten la apertura a soluciones para las personas a las que sirven. Deben recordar: las personas no necesitan automóviles, necesitan ir del punto A al punto B, así como no necesitan cirugía, necesitan estar bien.

Si bien algunas organizaciones ya estaban haciendo esfuerzos para alinearse con esta mentalidad centrada en el ser humano, el COVID-19 cambió la dinámica para muchas otras prácticamente de la noche a la mañana. Y frente a las terribles condiciones económicas, algunas empresas giraron para buscar formas creativas de satisfacer estas necesidades cambiantes, lo que dio lugar a nuevas

La gente no necesita coches, necesita ir del punto A al punto B, así como no necesita cirugía, necesita estar bien.

colaboraciones, o fusiones, entre líneas de industria. En medio de la incertidumbre sobre la pandemia, estas organizaciones establecieron nuevas asociaciones que involucraron a los clientes de formas novedosas, e hicieron importantes

inversiones transformadoras en plataformas digitales en cuestión de meses, todo esto, en la búsqueda de encontrar formas innovadoras de satisfacer las necesidades de las personas.

Lo que resulta sorprendente e instructivo para los ejecutivos, es la paradoja entre estas inversiones orientadas al futuro, y la mentalidad operativa y

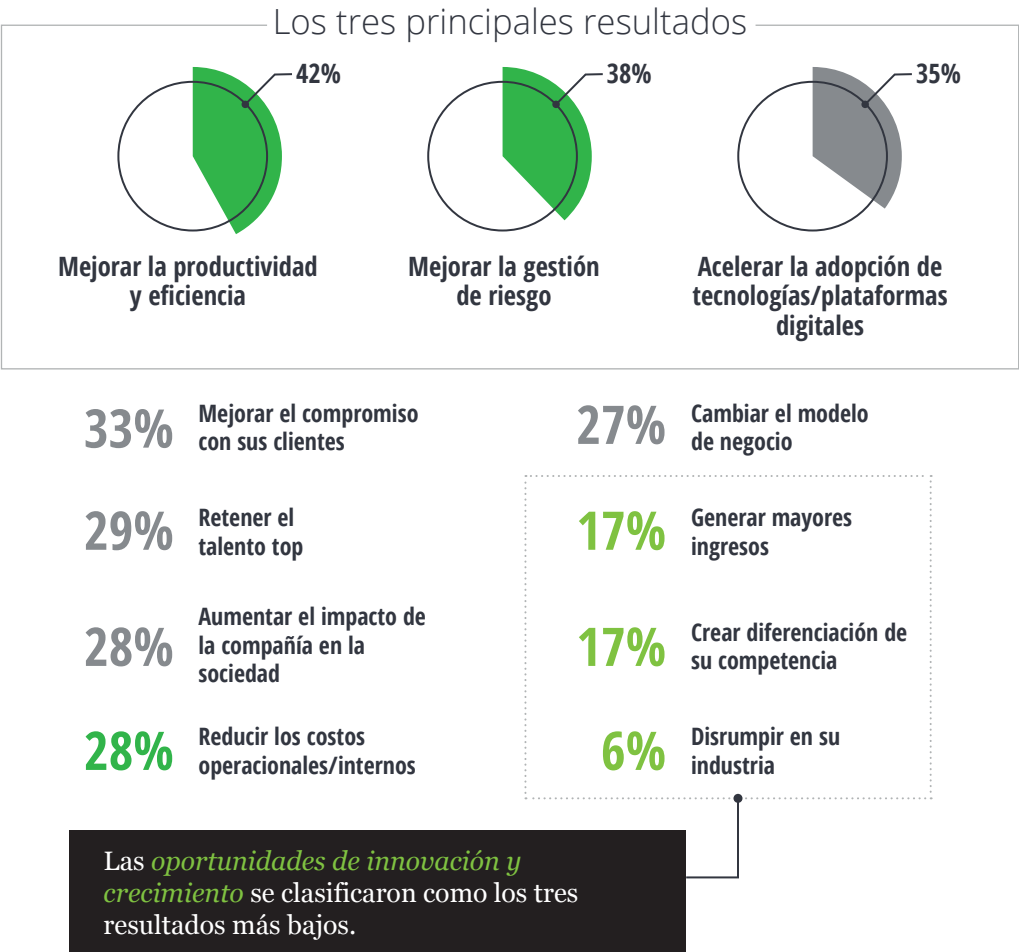
defensiva actual en la alta dirección. En la encuesta de Deloitte a 405 ejecutivos de alto nivel, preguntamos a los líderes los principales resultados que esperaban lograr mientras respondían a la pandemia. De manera abrumadora, la mayoría de ellos vieron sus inversiones a través de una lente reaccionaria, con la mejora de la productividad y la eficiencia (42%) y una mejor

FIGURA 1

El C-suite está operando a través de una mentalidad mayormente defensiva, dejando potencialmente oportunidades de crecimiento futuro sobre la mesa

Como los ejecutivos del C-suite calificaron los tres principales resultados que esperaban lograr mientras respondían a la pandemia

■ Jugadas operativas y de eficiencia ■ Oportunidades de innovación y crecimiento ■ Otros resultados comerciales



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

gestión de los riesgos (38%) encabezando la lista. Muy pocos consideraron estas inversiones para aumentar sus ingresos (17%), diferenciarse de la competencia (17%) o alterar sus industrias (6%), todos los cuales pueden ser ingredientes esenciales para prosperar en el futuro (figura 1).

En este artículo, exploramos cómo las empresas pueden salir de esta mentalidad defensiva y satisfacer de manera proactiva las necesidades cambiantes de las personas a las que sirven. Comenzamos explorando cómo las asociaciones pioneras pueden proporcionar los ingredientes para el crecimiento, y cerramos con una discusión sobre cómo los directores de marketing (CMO) están en una posición única para liderar la carga innovando junto con y a través de los ojos del cliente.

Cómo las organizaciones abordan mejor las necesidades humanas a través de la fusión

Mediante una combinación de investigación primaria y ejemplos de campo, exploramos cómo las marcas pueden mirar más allá de lo que hacen hoy en día y fusionar nuevas asociaciones que integran los conocimientos del cliente y las plataformas digitales, en sus planes de innovación para sorprender y deleitar a las personas a las que sirven.

EL PODER Y LA PROMESA DE LAS SOCIEDADES COMERCIALES

La satisfacción integral de las necesidades humanas a menudo requiere un cambio de mentalidad. Para las marcas, puede significar pensar más allá de sus propios productos y servicios y buscar asociaciones que les permitan servir mejor a sus partes interesadas. Los primeros días de la pandemia ayudaron a incubar muchas

alianzas comerciales creativas e inesperadas para resolver nuevos desafíos. Considere el giro realizado por la aplicación para restaurantes OpenTable, que estableció nuevas asociaciones con una variedad de cadenas de supermercados y otras empresas esenciales para convertir una visita a los supermercados y otras tiendas minoristas en un evento reservable. Como resultado de esa colaboración, las personas podrían comprar artículos esenciales de manera segura y predecible sin la preocupación (o molestia) de verse atrapados en grandes multitudes²

Más allá de la pandemia, hay muchos ejemplos de empresas que se mueven fuera de sus dominios tradicionales para satisfacer las necesidades emergentes, como la colaboración de ExxonMobil para crear un nuevo ecosistema de cuidado del automóvil en China. Al pasar del B2B tradicional a un mercado más orientado al cliente, ExxonMobil se asoció con una empresa de tecnología global y una marca local de cuidado de automóviles para crear una “experiencia de mantenimiento de automóviles habilitada digitalmente”³. Una plataforma de datos creada a través del ecosistema permite a los clientes recibir recomendaciones de mantenimiento y hacer reservas en línea para reparar los automóviles; al mismo tiempo, permite a ExxonMobil no solo abastecer a los vehículos, sino también garantizar que funcionen de forma segura y eficaz.

Ya sea que se hayan formado antes o durante la pandemia, existe nueva evidencia de que estas asociaciones entre industrias y fronteras tienen poder de permanencia, según los líderes de la C-suite. En nuestra encuesta, preguntamos cómo las empresas ajustaron sus modelos comerciales para responder mejor a la pandemia. Aunque establecer nuevas asociaciones ocupaban un lejano segundo lugar, después de las iniciativas de aceleración digital (64% frente al 36%), vemos evidencia de que estas nuevas asociaciones

FIGURA 2

La mayoría de los ejecutivos están de acuerdo en que las nuevas asociaciones forjadas durante COVID-19 continuarán después de que la pandemia disminuya

- Debería volver inmediatamente al modelo de negocio anterior.
- Debería conservar parte de este nuevo modelo de negocio.
- El nuevo modelo de negocio es una solución a largo plazo para el éxito.

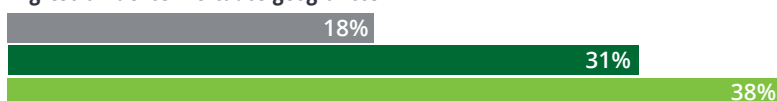
Comprometidos en nuevas asociaciones para atender mejor las necesidades de los clientes



Se transformó la forma en que la organización se relaciona con los clientes (ej. de la tienda física a la digital)



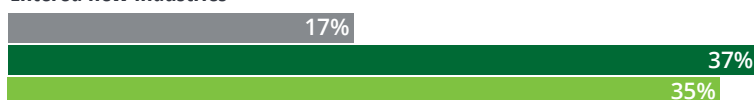
Ingresó a nuevos mercados geográficos



Ofertas de productos dinámicos



Entered new industries



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

comerciales tienen el mayor poder de permanencia después de la pandemia.

¿Cómo sabemos esto? Preguntamos a los ejecutivos si volverían a los modelos antiguos o seguirían con los nuevos modelos una vez que la pandemia desapareciera. Ejecutivos de todas las áreas (un rotundo 78%) indicaron que las nuevas asociaciones se mantendrían en algún grado, el mayor de todos los cambios en el modelo empresarial (figura 2).

Ya sea por pura necesidad de sobrevivir o porque vieron nuevas oportunidades, muchas marcas que dieron el salto y establecieron nuevas asociaciones,

encontraron mejores formas de servir a las personas de manera más integral, tanto a corto como a largo plazo.

INTEGRAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES EN TODAS LAS LÍNEAS DE LA INDUSTRIAS

Puede ser difícil, tener una visión integral del cliente si los conocimientos se limitan a su industria. Para obtener una imagen más completa del comportamiento y las necesidades subyacentes, las marcas pueden buscar asociaciones que brinden puntos de vista complementarios de las personas a las que sirven. En esencia, significa construir mecanismos de datos sólidos, que

capturen el panorama completo del comportamiento y los comentarios de los clientes, para que las empresas puedan involucrar a las personas a las que sirven directamente en el proceso de innovación.

Aquí hay dos formas en que las marcas están utilizando asociaciones entre industrias para diseñar estrategias de innovación con un espíritu centrado en el ser humano:

1. Escuchar la evolución de las necesidades través de las redes sociales:

La percepción social no tiene que limitarse a la elaboración de mensajes oportunos para los clientes (ver nuestra tendencia en Agility para saber más).

También puede proporcionar una línea de visión directa de lo que la gente necesita ahora.

Por ejemplo, durante la pandemia, Lloyds Bank amplió su asociación con Mental Health UK para fomentar la conciencia pública y ofrecer recursos para hacer frente al impacto negativo de los problemas financieros⁴ en la salud mental. Escuchando directamente a la gente, Lloyds Bank -con la ayuda de un socio clave- no sólo creó una solución bancaria, sino también una solución financiera y de bienestar mental en un momento en que las billeteras estaban apretadas y las ansiedades eran altas.

2. Invitar a los clientes a participar:

Invitar a las personas a participar directamente en el proceso de intercambio de conocimientos, brinda a las marcas una oportunidad única de aprender lo que las personas realmente necesitan para impulsar los esfuerzos de innovación (consulte nuestra tendencia de Participación para obtener más información). Tomemos el ejemplo de GovConnect, una convergencia de soluciones digitales que incluye un esfuerzo de rastreo y seguimiento de contactos COVID-19.

GovConnect permite a las personas optar por crear una red de su movilidad para ayudar a identificar la posible exposición al virus⁵. El portal de cara al público, creado por empresas líderes en tecnología, también ayuda a los miembros participantes del público a encontrar servicios comunitarios y gubernamentales a través de recomendaciones personalizadas. Al mismo tiempo, GovConnect ayuda a los líderes gubernamentales y los funcionarios de salud pública a tomar mejores decisiones en tiempo real para responder a la pandemia..

De esta manera, al combinar los conocimientos de los clientes en una intersección de sus necesidades entre industrias, las empresas pueden desarrollar soluciones que anticipen y respondan a las demandas cambiantes.

A través de múltiples asociaciones entre industrias, ConvergeHEALTH Connect ayuda a habilitar a los proveedores de atención médica y al gobierno agencias de salud para clasificar a los pacientes digitalmente.

APROVECHAR NUEVAS ASOCIACIONES PARA EXPANDIR LOS ECOSISTEMAS DIGITALES

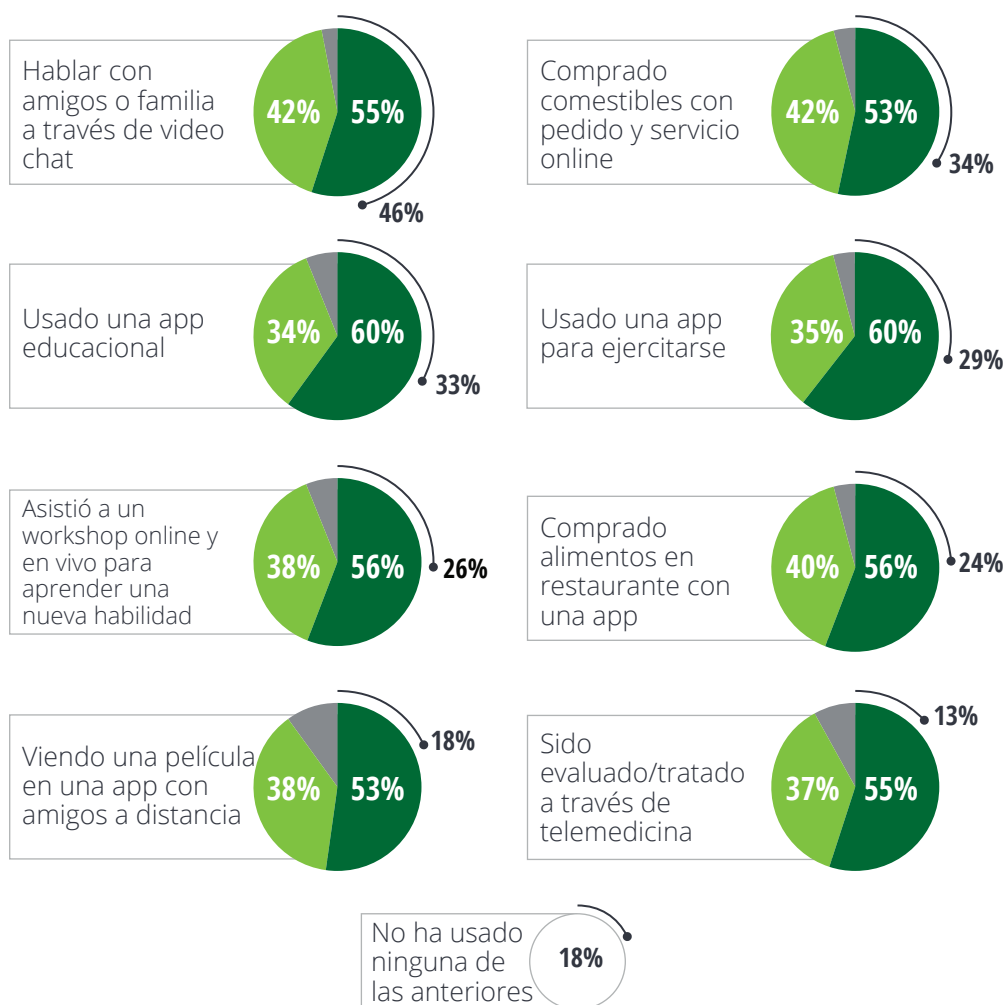
Si bien el papel y la importancia de lo digital se ha disparado durante muchos años, la pandemia fue un punto de inflexión que llevó a muchas organizaciones no solo a acelerar su paso a las plataformas digitales, sino también, a encontrar

FIGURA 3

La mayoría de los clientes que probaron las experiencias digitales por primera vez durante la pandemia quedaron satisfechos con ellas

Primera vez probando experiencias digitales y su satisfacción con esas experiencias.

■ Decepcionado con la experiencia ■ Sustituto adecuado ■ Alternativa superior — Uso primera vez



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey.

nuevas formas y asociaciones para abordar las necesidades a través de lo digital.

Para comprender esta dinámica, encuestamos a 2.447 consumidores globales para comprender las nuevas formas en que las personas navegan por su

entorno COVID-19. Esto incluyó actividades como comprar artículos esenciales, continuar su trabajo y educación, consultar con médicos y conectarse con familiares y amigos, todo con un contacto humano mínimo y, a menudo, habilitado por soluciones digitales intersectoriales. Curiosamente,

la gente estuvo más abierta y dispuesta que nunca a probar nuevas soluciones durante esta prueba de manejo digital en todo el mundo. Entre ocho actividades diferentes, el 79% probó al menos una de estas actividades digitales por primera vez (figura 3).

ConvergeHEALTH Connect, impulsado por la plataforma tecnológica Zyter, es un ejemplo de los servicios emergentes de telemedicina digital que cobran vida durante la pandemia, ofreciendo visitas por video a los pacientes, exámenes virtuales “inteligentes” con los pacientes, intercambio seguro de archivos y otra colaboración de proveedor a proveedor para los equipos asistenciales⁶. A través de múltiples asociaciones entre industrias, ConvergeHEALTH Connect ayuda a que los proveedores de atención médica y las agencias de salud gubernamentales puedan clasificar a los pacientes digitalmente. Además, ayuda a proteger la privacidad del paciente mientras traslada la atención de casos presuntivos al espacio virtual, brinda la capacidad de extender la atención crítica virtualmente utilizando la innovación digital y permite a los proveedores implementar de manera eficiente protocolos en evolución y consultar virtualmente a especialistas para avanzar a los pacientes a través de la continuidad de la atención.

En medio de un nuevo entorno, en el que las personas están físicamente aisladas unas de otras, descubrimos que la gran mayoría estaba muy satisfecha con estas nuevas experiencias. En todas las categorías, al menos el 53% consideró sus nuevas experiencias digitales como un sustituto adecuado, y alrededor de un tercio incluso dijo que estos métodos nativos digitales eran una alternativa superior a sus experiencias en persona.

Incluso después que la pandemia disminuya, la evolución de estas plataformas digitales probablemente continuará brindando a los ejecutivos nuevas oportunidades de asociación para crear un círculo virtuoso que les permita

estudiar las necesidades de las personas a las que sirven; infundir conocimientos sobre sus necesidades, motivaciones en futuras ofertas; y desbloquear ventajas competitivas para sus organizaciones.

Acelerando su viaje de fusión

Para que las organizaciones aprovechen la ventaja competitiva y los resultados finales de la fusión, la alta dirección debe deshacerse de su mentalidad principalmente operativa y avanzar hacia estrategias de asociación innovadoras y aspiracionales que impulsen el crecimiento futuro. El CMO, como el ejecutivo de C-suite más cercano al cliente, está especialmente equipado para liderar la carga de esta innovación. Aquí hay dos acciones recomendadas que los especialistas en marketing pueden tomar para impulsar la agenda de innovación de sus organizaciones:

1. Poseer la hoja de ruta de la innovación.

Los CMO siempre han subestimado su papel en el impulso de la innovación, tal vez porque subestiman el valor de su conocimiento tácito del cliente o no ven a sus pares clamando por la innovación como parte del ámbito del marketing. Pero la pandemia vio el perfil del marketing elevado en la alta dirección, y los ejecutivos vieron el marketing y las ventas como la segunda función más crítica en los próximos meses (63%), después de la tecnología digital (68%). Los CMO están posicionados para asesorar a la organización sobre su estrategia de innovación y deben pasar de ser sólo el “receptor” de una estrategia de marketing de la que son responsables para los clientes posteriores.

2. La Fusión comienza con las necesidades

del cliente. Earlier A principios de este año, nuestro análisis encontró que los CMO son más impactantes cuando poseen la hoja de ruta de innovación de una organización y la experiencia del cliente⁷. No es una coincidencia que estos

dos aspectos vayan de la mano: la única forma de abordar verdaderamente la necesidad humana es mirarla a través de los ojos del cliente. Los CMO pueden aprovechar sus conocimientos sobre el comportamiento y las expectativas del cliente para guiar la elección de asociaciones comerciales beneficiosas, al tiempo que incorporan los comentarios de los clientes en los ecosistemas digitales que diseñan.

La Fusión se trata de reinventar el arte de lo posible cuando una empresa va más allá de sus cuatro paredes para innovar y crear para las personas a las que sirve. A medida que el COVID-19 impulsa la innovación digital al primer plano, los especialistas en marketing pueden ayudar a sus organizaciones a cambiar su pensamiento de “proteger lo que tienen” a abrir nuevas puertas, nuevas asociaciones y nuevas plataformas digitales que capturen los corazones y las mentes de sus clientes.

Notas finales

1. Diana O'Brien et al., *Fusion is the new business blend: How the convergence of ecosystems sparks new business models and greater collaboration*, Deloitte Insights, October 15, 2019.
2. Dalvin Brown, “OpenTable launches tool to help you avoid long lines at restaurants, grocery stores,” *USA Today*, March 30, 2020.
3. Business Wire, “ExxonMobil, Tencent and automotive aftersales market partner to build digital automotive maintenance ecosystem in China,” [press release, January 21, 2020](#).
4. Lloyds Bank, “Mental health & financial wellbeing,” accessed June 24, 2020.
5. Example from Deloitte client work.
6. Ibid.
7. Jennifer Veenstra, Sarah Allred, and Tim Murphy, *Course correcting the evolution of the CMO: Positioning the CMO for greater organizational impact and C-suite influence*, Deloitte Insights, July 17, 2020.

Sobre los autores



Alicia Hatch es el CMO global de la organización de marketing de Deloitte Digital, una red cada vez más diversa y conectada de datos, tecnología y creatividad, con un enfoque en impulsar el crecimiento en el mercado y brindar resultados cuantificables para los clientes. También dirige la práctica de Ecosistemas y Alianzas de Deloitte.



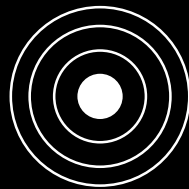
Becky Skiles es el director de marketing de Deloitte Digital UK y trabaja con empresas para desarrollar y ofrecer experiencias transformadoras para sus clientes y empleados. Skiles es un socio en el espacio de Estrategia y Diseño de Clientes, y le apasiona trabajar con los clientes para considerar las necesidades humanas más amplias de las personas en su ecosistema y diseñar productos, servicios y soluciones innovadores para mejorar sus vidas.



Amanda Li tiene experiencia en diseño y se centra en incorporar la innovación de la experiencia en la integración de clientes, datos y plataformas. Li, socio de Deloitte Digital en China, ha liderado proyectos que incluyen estrategia digital, diseño y hoja de ruta de nuevas ofertas de servicios y entrada al mercado, y arquitectura de ventas y marketing digital para empresas de la lista Fortune 20. Li pasó anteriormente 11 años con Deloitte Digital Australia, donde diseñó, dirigió y entregó programas de transformación digital a gran escala para marcas líderes y todos los niveles de gobierno.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Kathleen Peeters** (Bélgica) por su contribución al desarrollo de este trends



Talento

A medida que el panorama del marketing experimenta cambios rápidos, los modelos de talento deben evolucionar paso a paso para posicionar al marketing como un diferenciador competitivo.

El marketing se revoluciona

Cuatro tendencias para convertir al talento en un diferenciador competitivo

EN LOS ÚLTIMOS años, los roles de marketing y del talento dentro de las organizaciones han experimentado un cambio radical. Por ahora, es evidente que el director de marketing (CMO) está evolucionando de ser un gerente de marca a un pensador estratégico y generador de ingresos para la empresa.¹ En paralelo, se han distinguido algunos temas recurrentes en los debates sobre el talento en todas las industrias, específicamente en torno a los cambiantes modelos de talento. Estos temas pueden parecer familiares: la inteligencia artificial (IA) nos está haciendo trabajadores más rápidos e inteligentes; la gente está optando por dejar los trabajos tradicionales de 9 a 5 en favor de la economía gig; los nuevos paradigmas para la capacitación en el trabajo y el aprendizaje continuo están alterando la forma en que desarrollamos nuestras habilidades, por mencionar algunos.² Sin embargo, estos no son cambios aislados y para responder al llamado de la organización en razón de elevar el rol del marketing, los mercadólogos deben evolucionar sus modelos de talento al ritmo de estas tendencias en constante cambio.

Los directores de marketing (y los jefes de otras funciones) ya habían incorporado muchas de estas tendencias de talento en sus organizaciones en diversos grados, pero entonces llegó el COVID-19 y por pura necesidad, las organizaciones se vieron

obligadas a cambiar la forma de hacer las cosas. Cuando encuestamos a 405 ejecutivos de la C-Suite de Estados Unidos en mayo de 2020, notamos que se aceleraban algunas tendencias de talento y otras comenzaban a surgir; por ejemplo, nuestra

Los especialistas en marketing deben impulsar la transformación del talento a la vanguardia de su agenda para abordar este ritmo acelerado de cambio.

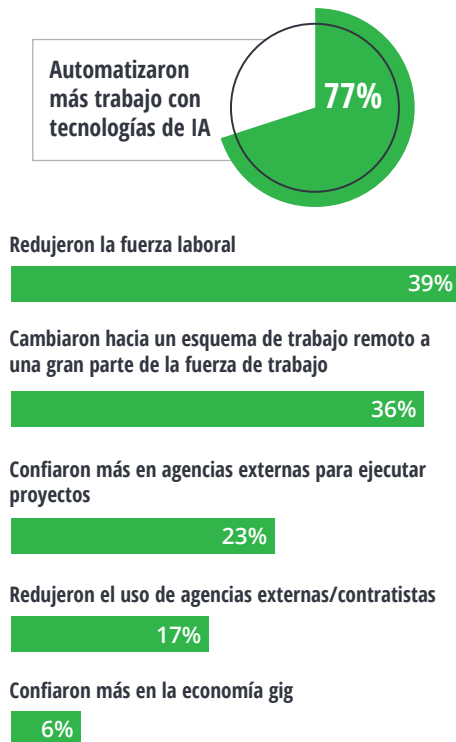
encuesta muestra que, en la nueva normalidad, los CMOs han recurrido de manera abrumadora a la IA para automatizar el trabajo (77%). En contraste, solo el 6% ha aumentado su dependencia en la economía digital, lo que es un posible reflejo de cómo los trabajadores gig (o temporales) pueden escalar fácilmente durante las recesiones económicas (figura 1).

El COVID-19 puede ser el catalizador que coloque estas tendencias de marketing y talento en una nueva trayectoria. Cuando preguntamos a los ejecutivos cuáles son las áreas funcionales más importantes en los próximos 12 meses, colocaron a marketing y ventas en segundo lugar (61%),

FIGURA 1

Más CMO han recurrido a la IA para la automatización durante la pandemia

Cómo los CMO cambiaron sus modelos de talento durante la pandemia



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

después de digitalización y tecnología (68%). También hay evidencia de que el papel del CMO puede estar ganando impulso. Hace solo 20 meses, el 46% de los CMOs habían declarado tener un impacto significativo en las conversaciones de la C-Suite relacionadas con la estrategia de marketing³ y ahora, este número casi se ha duplicado al 81%.

TPara seguir este ritmo acelerado de cambio, los mercadólogos deben poner la transformación del talento al frente de su agenda. En este artículo hablamos de cuatro tendencias que, si se entrelazan con el modelo de talento de marketing,

pueden elevar las habilidades, crear flexibilidad organizacional para responder rápidamente a las necesidades del mercado y, en consecuencia, hacer que el talento de marketing sea un diferenciador competitivo.

¿Cómo elevar el modelo del talento de marketing?

Veamos cómo estas tendencias relacionadas con el talento pueden cambiar la forma en que marketing trabaja y cómo los mercadólogos pueden incorporarlas para brindar al talento de marketing una ventaja competitiva.

HAGA QUE SU VENTAJA COMPETITIVA ESTÉ EN LA ORGANIZACIÓN

A principios de este año, Deloitte y The CMO Club (una red global de más de 650 CMOs y líderes de marketing) publicaron un estudio de referencia de marketing. Nuestro análisis encontró que el 64% de las organizaciones de marketing tienen una agencia interna⁴. Históricamente, muchos departamentos de marketing han confiado en agencias externas para ejecutar sus campañas creativas y otras actividades; sin embargo, incluso en el estudio, vimos que el 59% de los líderes de marketing aún subcontratan su función creativa, mientras que el 31% lo hace para obtener insights y analíticos.

Hay una buena razón por la cual muchas marcas están recurriendo a un modelo interno. Si bien la subcontratación brinda acceso a una amplia reserva de experiencia y talento, puede impedir la capacidad de marketing de responder de manera ágil a las necesidades del cliente (para más información, consultar nuestra tendencia Agilidad) por un par de razones:

- **Aumento de la complejidad del flujo de trabajo:** La proliferación de puntos de contacto con el cliente a través de una infinidad de plataformas sociales y canales de medios

puede crear una transferencia ineficiente entre las agencias externas y las marcas; por el tiempo que lleva analizar los datos de los clientes, desarrollar una campaña creativa y ejecutarla en el mercado, la ventana para establecer una conexión a menudo se cierra.

- **Diluir la ventaja competitiva:** A medida que las marcas dependen más de las agencias externas, esencialmente están subcontratando su ventaja competitiva. Primero, esperan que otra organización esté tan en sintonía con las necesidades de sus clientes como lo estaría su propia marca. En segundo lugar, ya que las agencias atienden a varios clientes, es probable que vuelvan a aplicar estrategias y métodos fundamentales a diferentes marcas. Con el tiempo, esto puede resultar en campañas relativamente genéricas que lucen similares entre múltiples marcas.

Es importante que los mercadólogos tengan en cuenta que las agencias no pueden igualar su conocimiento interno en términos de procesos organizacionales, datos y necesidades de los clientes. El desarrollo de la propia estrategia de autoaprovechamiento comienza con el cambio de una mentalidad enfocada en campañas publicitarias a un proceso de pensamiento editorial más holístico. Esto requiere que el equipo de marketing evalúe sus flujos de trabajo, tecnología y habilidades para determinar los medios más eficientes y efectivos de entregar contenido.⁵

A partir de estas evaluaciones, los profesionales del marketing pueden desarrollar un equipo central que considere los roles que mejor reflejen su ventaja competitiva. Tradicionalmente, estos roles incluyen a los responsables de los insights de datos, la creación dinámica de contenido, los medios propios y ganados. Es importante tener en cuenta que incorporar las habilidades clave internamente no significa que una marca deba incorporar todo. Por ejemplo, Unilever creó su propia función de contenido digital interna llamada U-Studio para

administrar sus necesidades creativas diarias⁶. Sin embargo, cuando la empresa necesita ayuda con ideas estratégicas o creativas más amplias, busca ayuda en agencias externas. En este caso, Unilever pudo identificar dónde una agencia interna proporciona más ventajas y dónde la asistencia externa tiene más beneficios.

APROVECHAR LA ECONOMÍA DIGITAL PARA ESCALAR LAS ACTIVIDADES DERIVADAS

A medida que los equipos de marketing gravitan hacia el autoaprovechamiento de las habilidades requeridas, es probable que necesiten bifurcar su estrategia de talento. Un aspecto de esta estrategia incluye los roles más estratégicos o analíticos, mientras que el otro representa roles derivados más específicos y más tácticos, como el diseño gráfico o la edición de textos. Dadas las fluctuaciones en la necesidad organizacional, el marketing busca cada vez más formas flexibles de escalar las actividades derivadas. La economía gig puede ser un recurso excelente para que los directores de marketing aprovechen conjuntos de habilidades específicas cuando haya necesidad. Además, en un entorno económico cada vez más volátil, la economía gig permite a las organizaciones manejar mejor la incertidumbre sin verse atrapados en compromisos financieros a largo plazo.

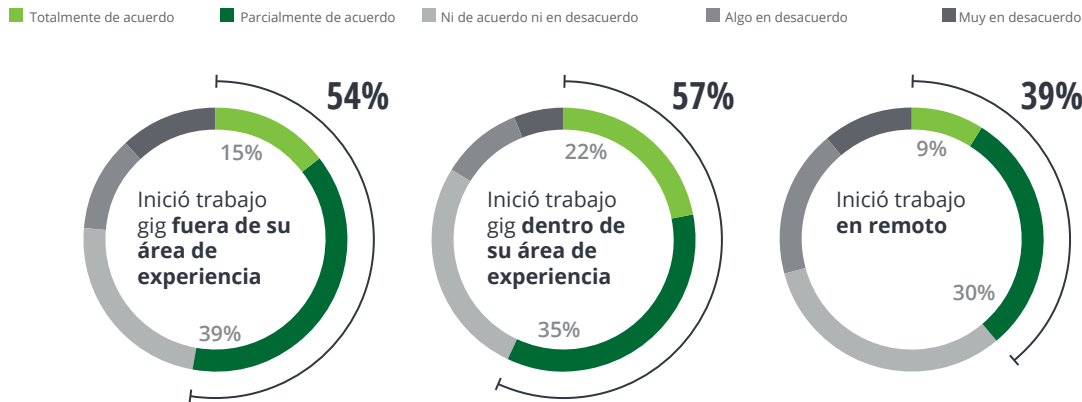
El talento creativo y de producción son dos áreas que regularmente ven fluctuaciones en términos de necesidad organizacional, que a menudo requieren crecer o reducirse. Para beneficio de los mercadólogos, existen múltiples plataformas que proveen un mercado para que los clientes contraten directamente a personas para proyectos, lo que les permite crecer de acuerdo con sus necesidades. Deloitte, por ejemplo, se basa en la economía digital para aumentar una variedad de habilidades, como la edición de textos.

La economía digital no solo le brinda a los mercadólogos una red de contratistas, sino que

FIGURA 2

Los trabajadores subcontratados están más satisfechos con sus nuevos entornos laborales

Creo que mi nuevo entorno de trabajo es superior a cómo trabajaba anteriormente.



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends Consumer Pulse Survey.

también les ofrece una plataforma para generar nuevas ideas a través de concursos de crowdsourcing e innovación (consultar nuestra tendencia “[Participación](#)”). Estos concursos permiten a las organizaciones solicitar nuevas ideas e innovaciones que pueden integrar rápidamente en sus productos o experiencias.

Los trabajadores digitales no solo ofrecen una fuente eficiente y altamente escalable de habilidades e ideas para los mercadólogos, sino que los empleados también están muy satisfechos con su nuevo entorno laboral. En nuestra encuesta global de consumo realizada a 2.447 personas, en la cual preguntamos cómo han cambiado los entornos de trabajo desde la pandemia por COVID-19, descubrimos que el 14% ha entrado a la economía gig por primera vez. La figura 2 muestra que estos encuestados son, por mucho, los más satisfechos con sus nuevos entornos de trabajo (en comparación con sus entornos anteriores). Esto es especialmente cierto para aquellos que han entrado a la economía gig en su área de especialización. Esta puede ser una noticia alentadora para los directores de marketing que están considerando su primera incursión en este tipo de economía.

ELEVAR AL MERCADÓLOGO, AUTOMATICE LAS TAREAS REDUNDANTES

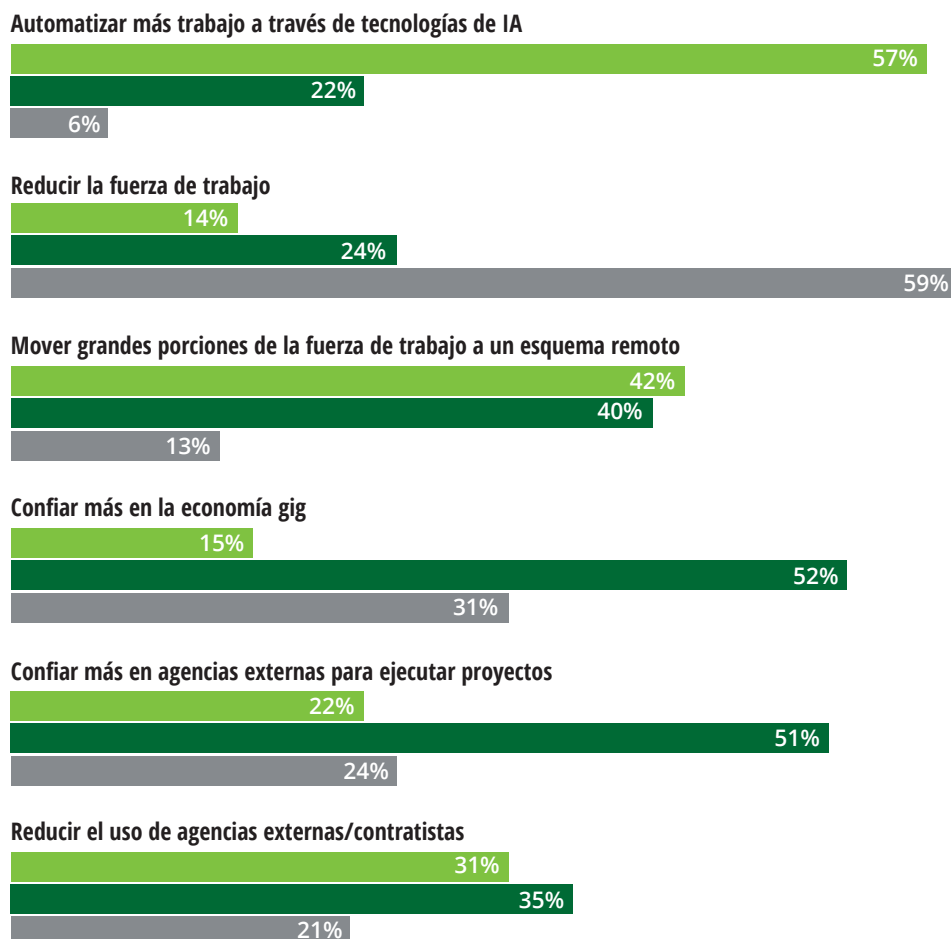
El uso de la IA para automatización es una de las tendencias de más rápido crecimiento en el espacio del talento, y es probable que esté aquí para quedarse. Cuando preguntamos a los ejecutivos cómo perciben la longevidad de cada una de estas tendencias de talento, sobresalió la automatización habilitada por IA, con un 57% sugiriendo que habían encontrado una excelente forma de trabajar (figura 3). La reacción instintiva, como suele ser el caso de la IA, es suponer que una mayor dependencia en la tecnología podría reducir la necesidad de contar con empleados. Sin embargo, también descubrimos que los ejecutivos no ven las reducciones de la fuerza laboral inducidas por una pandemia como una solución a largo plazo. De hecho, el 59% dijo que deberían volver a sus niveles anteriores de fuerza laboral inmediatamente después de que la pandemia disminuya. Esto destaca un hecho importante sobre la inteligencia artificial: puede ser más impactante cuando refuerza lo que las personas son inherentemente buenas (por ejemplo, la creatividad y el pensamiento crítico) y reemplaza las tareas que son mejor dejarlas a una máquina

FIGURA 3

La automatización de la IA llegó para quedarse, pero no a expensas de la fuerza laboral

Cuando disminuya la pandemia, ¿qué opción describe mejor su postura sobre estos modelos de talento?

■ El nuevo modelo de talento ofrece una forma superior para ejecutar el trabajo ■ Debería retener una porción de esto en su nuevo modelo de talento
■ Debería regresar inmediatamente a su anterior modelo de talento



Fuente: Deloitte Global Marketing Trends C-suite Survey.

(como actividades redundantes o cálculos intensivos).

Tanto a largo como a corto plazo, tiene sentido que los mercadólogos implementen la IA para eliminar las tareas más repetitivas y rediseñar el trabajo de su función, para concentrarse en esfuerzos más estratégicos. Por un lado, la IA puede tener una aplicación directa para establecer una estrategia creativa dinámica, donde se puede utilizar para

analizar datos y hacer coincidir el mejor contenido con los consumidores. Para lo anterior, tomemos el ejemplo de una gran empresa de alimentos y bebidas que utilizó IA para relacionar las imágenes y los mensajes adecuados con la demografía y los mercados relevantes⁷. Esto no solo le ayudó a crear un proceso más refinado para reunir materiales creativos, sino que también elevó el papel del mercadólogo a iniciativas más estratégicas como el desarrollo de conjuntos de reglas subyacentes,

como las que aplicarían para determinar qué imágenes son las más adecuadas para cada perfil de cliente, según lo determinado a través de la IA.

Vale la pena señalar que, si bien es cierto que la IA va en aumento, una gran cantidad de trabajo puede estar dirigida a casos de uso menos sofisticados, por ejemplo, la automatización de procesos robóticos para ejecutar conjuntos de reglas. Sin embargo, los mercadólogos también pueden implementar la IA para mejorar sus estrategias generales y su proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, Norwegian Air utilizó algoritmos de machine learning para identificar los atributos y actividades del cliente que con mayor frecuencia condujeron a las reservaciones de vuelos⁸; esto ayudó a la compañía a reducir su costo por reservación en un 170% y al mismo tiempo hacer coincidir los mejores anuncios para cada cliente. Volviendo a nuestro planteamiento sobre autoaprovisionamiento, sin duda aumenta la necesidad de habilidades analíticas dentro de marketing, lo que lo obliga a mejorar el talento.

MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES A TRAVÉS DE UNIVERSIDADES DE MARKETING

Entre el autoaprovisionamiento y la automatización, el papel del marketing cambiará inevitablemente, y para bien. Para ayudar a sus equipos a prepararse para estos cambios, muchas organizaciones están diseñando universidades de marketing internas que se enfocan en habilidades clave para ayudar al talento a navegar el futuro del marketing.

En nuestro trabajo con los clientes de diferentes industrias, hemos visto a marcas desarrollar programas que combinan planes de estudio en línea con inmersiones profundas a roles específicos y talleres presenciales. Como todas las formas de aprendizaje efectivo, estos tampoco son eventos “únicos”. Para mantener el ritmo de nuestros entornos en constante cambio, los mercadólogos pueden crear rutas de aprendizaje (es decir, temas

especializados) y micro hackatones para captar las mejores ideas que la fuerza laboral tiene para ofrecer (es decir, crowdsourcing interno). El objetivo es proporcionar múltiples canales, tanto continuos como basados en eventos, para equipar a los profesionales con las habilidades adecuadas, optimizando así el talento de marketing como un diferenciador competitivo.

El trayecto del talento

La transformación de su organización de talento de marketing no es un evento estático. En cambio, es un viaje que es único para la estructura y el conjunto de habilidades específicas de cada equipo de marketing. Para aprovechar mejor estas tendencias, considere los siguientes pasos:

- **Impulsar el compromiso del liderazgo:** Con la posición de marketing elevándose actualmente dentro de la alta dirección, puede que no haya mejor momento que ahora para desarrollar modelos de talento. Sin embargo, es difícil comenzar si el liderazgo no apoya la mejora de las habilidades del talento. Comience su trayecto consiguiendo el apoyo para instaurar universidades de marketing, ya que esto ayudará a preparar el talento de marketing para sus roles elevados en la organización.
- **Hacer apuestas estratégicas:** Para la mayoría de las organizaciones, no es necesario realizar cambios generales en el modelo de talento existente: los directores de marketing simplemente pueden modificar el modelo actual haciendo apuestas estratégicas en algunos aspectos nuevos. Empiecen por evaluar dónde se encuentran sus fortalezas y debilidades como equipo. Si su función creativa se subcontrata principalmente, consideren nuevos modelos, como la economía digital, para traer su ventaja competitiva de vuelta dentro de las cuatro paredes de su organización. Si su

contenido es bastante estático, puede tener sentido automatizar el trabajo más redundante a través de IA.

- **Invertir en cultura:** El marketing puede funcionar mejor cuando responde a las necesidades del cliente de manera ágil. Esto puede requerir un verdadero cambio en la mentalidad cultural de una organización en niveles que permitan a las personas moverse rápidamente y adoptar las necesidades cambiantes de los clientes a medida que surgen.

También significa incorporar el aprendizaje permanente como una parte clave de la cultura de la empresa con visibilidad de las habilidades en evolución a medida que cambian las necesidades.

Una nueva era de marketing requiere una nueva perspectiva del talento. Las organizaciones que lo hacen bien pueden elevar la posición de marketing dentro de la organización e incluso revolucionar a sus industrias en el camino.

Notas finales

1. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, "Redefining the CMO," *Deloitte Review* 22, January 22, 2018.
2. Each of these topics were discussed at length over three years ago in *Deloitte Review* 21 on July 31, 2017.
3. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, *The makings of a more confident CMO: Three ways to increase C-suite impact*, Deloitte Insights, September 18, 2019.
4. Deloitte and The CMO Club, *Evolution of marketing organizations*, January 2020.
5. Christine Cutten and Alan Schulman, "Insourcing to gain marketing speed, efficiency, effectiveness," *Wall Street Journal*, August 8, 2018.
6. Lucy Handley, "Firms are taking more marketing functions in-house. Here's why," CNBC, March 4, 2019.
7. From Deloitte client work.
8. Chiradeep BasuMallick, "5 examples of AI in marketing to inspire you in 2019," *MarTech Advisor*, July 29, 2019.

Acerca de los autores



Christine Cutten es líder en la práctica de Transformación de clientes, donde ayuda a los CMO a repensar sus estrategias y operaciones de marketing trabajando junto a ellos para diseñar sus mapas de ruta hacia el futuro. Cutten, directora de Deloitte Consulting LLP, recibió una licenciatura en ciencias de Wharton School, Universidad de Pensilvania y su MBA de Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.



Como líder de la práctica de publicidad, marketing y comercio de Deloitte Digital UK, **Libby Cousins** ayuda a las empresas a transformar su experiencia del cliente, asesorando sobre el rediseño y la entrega de experiencias digitales para brindar una experiencia verdaderamente humana a los clientes e impulsar el valor comercial.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Gillian Simpson** (Reino Unido) y **Dylan Cotter** (Irlanda) por su contribución al desarrollo de este trends

Reconocimiento y aprecio

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

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

Gracias a los siguientes::

NUESTRO EQUIPO GLOBAL MARKETING TRENDS

- **Global program manager:** Anna Syrkis
- **Content and insights:** Sarah Allred, Timothy Murphy
- **Marketing and events:** Julie Murphy, Cailin Rocco, Julie Storer, Marissa Devine, Abhilash Yarala
- **Podcasts:** Fahad Ahmed
- **Public Relations:** Kori Green, Rory Mackin, Pia Basu
- **WSJ CMO Today:** Jenny Fisher, Mary Morrison
- **Green Dot Agency:** Emily Garbutt, Audrey Jackson, Mary-Kate Lamis, Emily Moreano, Stela Murat, Melissa O'Brien, Vishal Prajapati, Megha Priya, Joey Michelle Suing, Arun Thota, Molly Woodsworth, Sourabh Yaduvanshi, Sylvia Yoon Chang, Tushar Barman
- **Deloitte Insights team:** Prakriti Singhanian, Abrar Khan, Rupesh Bhat, Nairita Gangopadhyay, Amy Bergstrom, Nikita Garia, Preetha Devan

NUESTROS COLABORADORES GLOBALES QUE CONTRIBUYEN EN TODO EL INFORME DEL GLOBAL MARKETING TRENDS DE 2021

Americas

- **Leadership:** Bevin Arnason, Omar Camacho, Itzel Castellanos, Shaunna Conway, Jefferson Denti, Guilherme Bretzke Evans, Maria Flores, Yohan Gaumont, Patrick Hall, Javier Huechao, Andres Gebauer Millas, Heloisa Montes, Eduardo Pacheco, Francisco Pecorella, Pablo Selvino, Renato Souza, Enrique Varela, Barbara Venneman, Livia Zufferli
- **Marketing:** Martin Avdolov, Maria Gabriela Paredes Cadiz, Marta Boica Dare, Carolina Alejandra Peters Ramirez, Coby Savage

EMEA

- **Leadership:** Rani Argov, Helene Chaplain, David Conway, Dylan Cotter, Doug De Villiers, Ronan Vander Elst, Flor de, Esteban, Joao Matias Ferreira, Cristina Gamito, Hakan Gol, Noam Gonen, Will Grobel, Antonio Ibanez, Erdem Ilhan, Randy Jagt, Andy Jolly, Ravouth Keuky, Paul Kruegel, Roland Linder, Ori Mace, Jonas Juul Mortensen, David Olsson, Riccardo Plata, Victor Press, Sam Roddick, Filipe Melo de Sampaio, Andy Sandoz, Eli Tidhar, Gabriele Vanoli, Stephen Ward, Egbert Wege, Ozlem Yanmaz
- **Marketing:** Teresa Posser de Andrade, Ala Abu Baker, Isabel Brito, Margarida Benard da Costa, Rushdi Duqah, Hanna Drzymalik, Fiona Elkins, Salimah Esmail, Zakaria El Gnaoui, Gina Grassmann, Richard Hurley, Berk Kocaman, Romain Mary, Tamara Mersnik, Maria Cristina Morra, Nikolaus Moser, Gareth Nicholls, Armin Nowshad, Tharien Padayachee, Joana Peixoto, Katrien de Raijmaeker, Sharon Rikkers, Nele Roerden, Filipa Sousa Santos, Shakeel Ahmed Sawar, Tor Soderholm, Anne-Catherine Vergeynst, Krzysztof Wasowski, Peta Williams, Patricia Zangerl

APAC

- **Leadership:** Grant Frear, Steve Hallam, Pascal Hua, Emma Gu, Ryo Kanayama, Grace Ling, Go Miyashita, David Phillips, Balaji Venkataraman, Minoru Wakabayashi
- **Marketing:** Sally Denniston, George Dickinson, Ryan HitchAmber Kunziak, Yukiko Noji, Kaoru Obata

Ponerse en contacto

CHILE



Javier Huechao es socio de Digital Customer y AM&C en Deloitte Chile. Es un profesional especializado en Tecnologías de la Información y Consultoría de Negocios y líder de la oferta Digital Consumer. Javier tiene experiencia en la implementación de tecnologías Cloud centradas en el Cliente: CRM, Commerce y Marketing.
jhuechao@deloitte.com



Patrick Hall es socio de consultoría de Customer & Applied Design y líder de la práctica de estrategia de clientes y diseño centrado en el usuario en Chile, con 20 años de experiencia como asesor de empresas en Retail, Consumer, Servicios Financieros, Telecomunicaciones, Automotive, Salud, Utilities y Minería. Patrick tiene un extenso recorrido en estrategia de cliente, segmentación y experiencia cliente, planificación estratégica, modelos de negocio, innovación y nuevos negocios, transformación organizacional y gestión del desempeño organizacional.
pathall@deloitte.com

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Prakriti Singhania, Abrar Khan, Rupesh Bhat, Nairita Gangopadhyay, and Preetha Devan

Creative: Molly Woodworth, Stela Murat, Tushar Barman, and Sylvia Chang

Promotion: Nikita Garia

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos, informes y publicaciones periódicas originales que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores del mundo académico y empresarial, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación únicamente 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 deberá ser utilizada como la base para la toma de cualquier decisión o implementación de cualquier acción que podría afectar a su negocio, por lo que antes de tomar cualquier decisión o implementar cualquier acción que pudiera 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 a 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 bajo el nombre de "Deloitte" en Estados Unidos de América y en sus respectivas filiales. Es probable que ciertos servicios no estén disponibles para dar fe a clientes bajo las normas y reglamentos de contaduría pública. Para más información acerca de nuestra red global de firmas miembro, diríjase a <http://www.deloitte.com/about>.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

