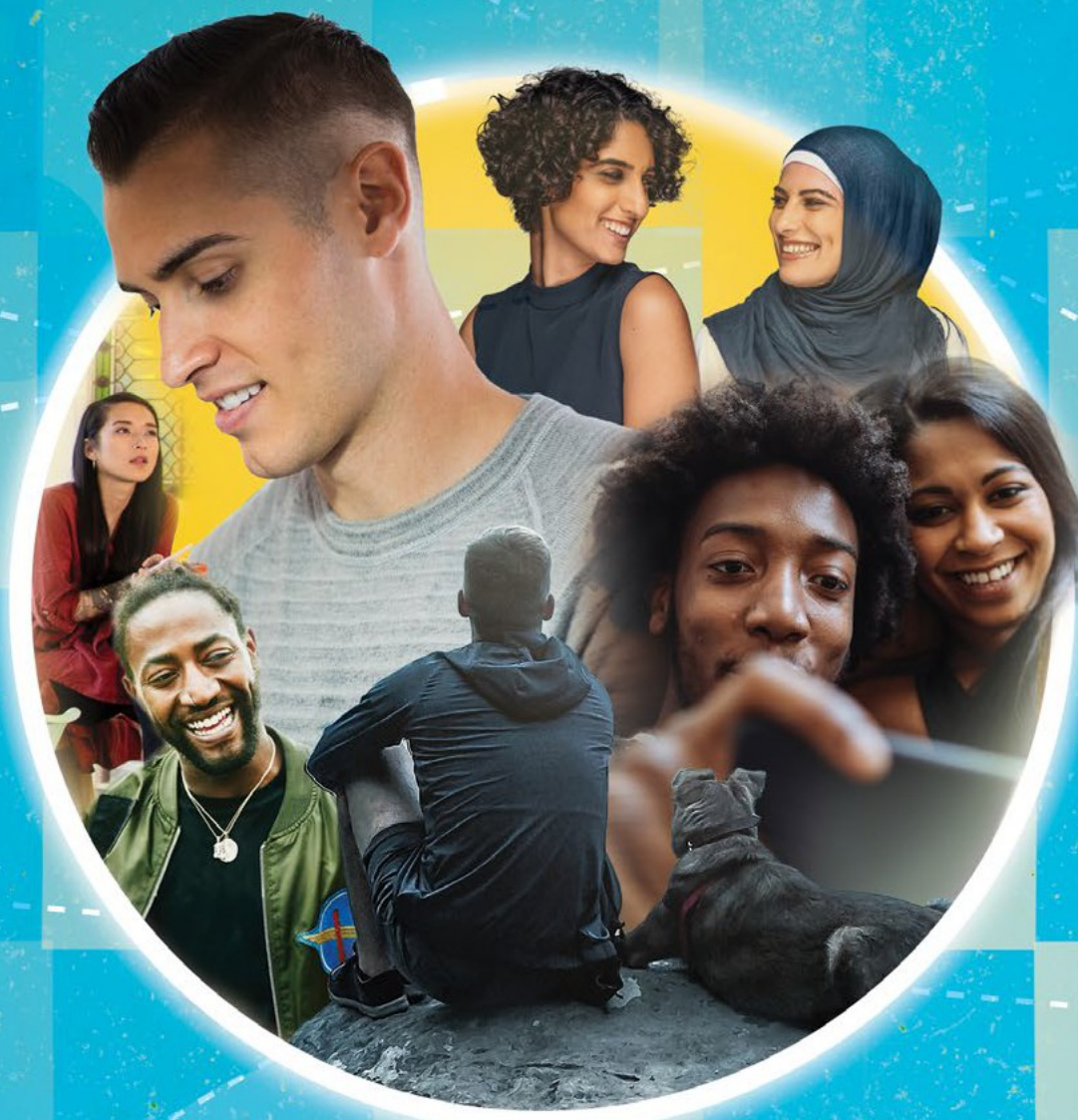


Deloitte.
Insights



Reporte de Tendencias Globales de Marketing 2020

Aportar autenticidad a nuestra era digital

Acerca del Programa CMO de Deloitte

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

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

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



El propósito lo es todo

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

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

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

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

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

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

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

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

PROPÓSITO DESEMPACADO

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

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

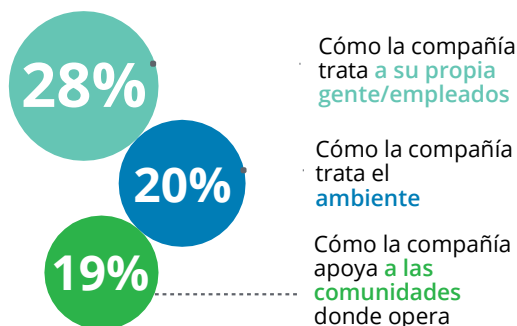
En una encuesta reciente al consumidor, Deloitte pidió a los encuestados que compartieran *lo que más les importa mientras toman decisiones sobre las marcas* (ver figura 1).³

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

FIGURA 1

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

Porcentaje de encuestados



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

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

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

Propósito con impacto

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

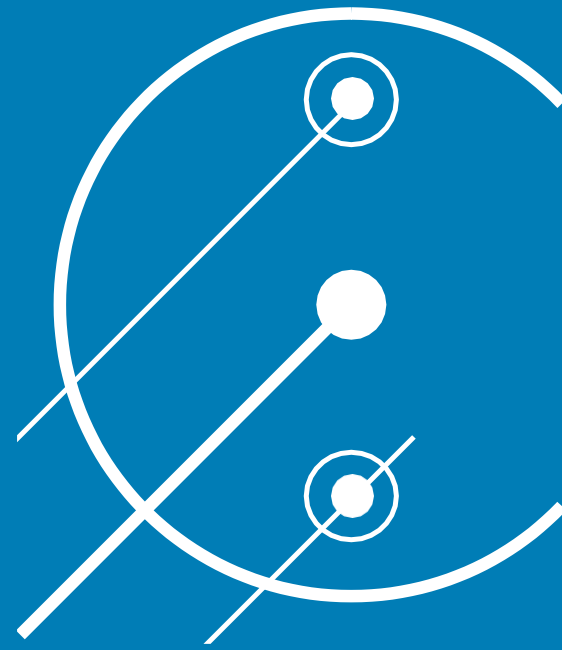
- 1. El propósito es un diferenciador central:** las empresas orientadas al propósito tienen una mayor productividad y tasas de crecimiento junto con una fuerza laboral más satisfecha que se queda más tiempo con ellas.⁵ Nuestra investigación muestra que tales compañías reportan niveles de innovación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

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

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

- 2. El propósito significa algo para todas las personas:** las empresas impulsadas por el propósito tienen en cuenta las experiencias de todos los humanos que tocan⁹, ya que las personas quieren trabajar y apoyar a una empresa cuyo objetivo se centra en el bien común de la sociedad.¹⁰ “Buscan trabajar con compañías que comparten sus valores, que expresan activamente lo que están haciendo para ser un buen socio con el mundo”, explica la fundadora y directora ejecutiva de ON PURPOSE, Carol Cone, a menudo conocida como la Reina del Propósito.¹¹ Las organizaciones que no expresan claramente su propósito a sus clientes, fuerza laboral y socios pueden correr el riesgo de quedarse atrás o fallar por completo.

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



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

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

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

saludable y feliz", orientar el negocio en torno al propósito puede ayudar a las empresas a impulsar sus operaciones hacia los resultados que las personas valoran y, a su vez, entregar lo que los interesados valoran.

La autenticidad es primordial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

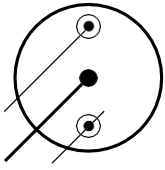
Reconocer la importancia de la diversidad y la inclusión y representar a todos los humanos en el proceso de toma de decisiones demuestra aún más la autenticidad de una marca. Para apoyar la toma de decisiones inclusiva, Deloitte alienta a su fuerza laboral a aplicar una lente de empatía en todo lo que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

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

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

Lograr un crecimiento significativo

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



HOJA DE REFERENCIA:

LEADING WITH PURPOSE

PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

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

FOR THE CMO

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

PARA LA C-SUITE

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

Notas

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



Acerca de los autores

Diana O'Brien | dobrien@deloitte.com

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

Andy Main | amain@deloitte.com

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

Suzanne Kounkel | skounkel@deloitte.com

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

Anthony R. Stephan | astephan@deloitte.com

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

Agradecimientos

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

Agradecemos a los siguientes colaboradores:

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

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

EL EQUIPO EDITORIAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN INTEGRADO

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

EL EQUIPO DE TENDENCIAS GLOBALES DE MARKETING

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

El propósito lo es todo

- **Jennifer Barron**, Principal, Brand & Growth Strategy, US
- **Torsten Gross**, Managing Director, Customer & Applied Design, US
- **Richard Prévost**, Senior Manager, Branding, Marketing & Advertising Lead, South Africa
- **David Olsson**, Partner, Acne, Sweden
- **Ori Mace**, Senior Manager, Acne, Sweden
- **Andy Sandoz**, Partner, Chief Creative Officer, Deloitte Digital, UK
- **Mark Hutcheon**, Director, Risk Advisory, UK

• Pagando la deuda de la experiencia

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

Fusión es la nueva mezcla de negocios

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

¿Destruye o construye confianza?

- **Jeff Weirens**, Principal, Global Business Leader of Financial Advisory, US
- **Jeff Simpson**, Principal, Customer & Marketing, US
- **David Cutbill**, Principal, Marketing and Advertising Risk Services Leader, US
- **Cameron Brown**, Director, Head of Privacy, UK

- **Will Grobel**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Peta Williams**, Senior Manager, Deloitte Digital Marketing & Insights, UK
- **Wendy Stonefield**, Director, Customer & Marketing, UK
- **Nick Purdon**, Director, Customer & Marketing, UK

La amplificación de la participación del consumidor

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

Valorar el activo más importante: El Talento

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

Diffusing agility across the organization

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

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

Contáctenos

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

Diana O'Brien

Global chief marketing officer | Principal | Deloitte Consulting LLP
dobrien@deloitte.com

Andy Main

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

Suzanne Kounkel

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


Anthony R. Stephen

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

Deloitte.

Insights

Regístrate para recibir actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Síguenos @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

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

Diseño: Anoop K R and Sonya Vasileff

Promoción: Alexandra Kawecki

Ilustraciones de portada e interiores: David Vogin

Acerca de Deloitte Insights

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

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

Acerca de esta publicación

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

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

Acerca de Deloitte

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

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