



# Tendencias digitales de 2021

## Índice de experiencia

# Índice

Prefacio de Adobe	<b>3</b>
Introducción	<b>4</b>
Tu nuevo cliente	<b>5</b>
Trabajando juntos a distancia	<b>10</b>
Reorganización	<b>13</b>
Principios rectores para 2021	<b>22</b>
Metodología	<b>25</b>

Con más de 13 000 participantes en el estudio de 2020, más de 85 000 empresarios de todos los continentes (incluida la Antártida) han contribuido con su tiempo y sus puntos de vista a este estudio desde su concepción en 2010. Estas contribuciones hacen que este sea el estudio más amplio y longevo de la forma en que las tendencias digitales están cambiando el marketing como disciplina.

Adobe y Econsultancy desean darles las gracias a todas estas personas por su esfuerzo y sus observaciones.

# Prefacio

Nos complace ofrecerte el informe *Tendencias digitales de 2021* de Adobe, nuestra encuesta anual en la que plasmamos gráficamente la evolución de los profesionales del marketing, la publicidad, el comercio electrónico, la creatividad y la tecnología en todo el mundo.

El año pasado, publicamos un informe especial para celebrar una década de *Tendencias digitales*. Cuando estábamos celebrando esta publicación, nadie podría haber pronosticado lo que los depararían los 12 meses siguientes. Pues bien, está claro que no ha sido "más de lo mismo". La pandemia mundial y el nivel constante de incertidumbre que le ha sucedido han dado lugar al periodo más innovador de la historia del marketing, que ha reescrito de forma radical las reglas del juego para muchas empresas.

En lugar de suponer una desviación con respecto a las tendencias previstas, los inesperados acontecimientos del 2020 han actuado como acicate de la transformación digital. Temas que antes estaban a años de tenerse en cuenta ahora encabezan la agenda actual. Tanto si la demanda de sus productos y servicios ha aumentado como si ha disminuido, todas las empresas bregan con los mismos retos: el teletrabajo, los nuevos clientes digitales, la necesidad de una mayor comodidad, los cambios en los comportamientos de compra y, además de todo lo anterior, el bienestar de sus empleados y clientes. Más de dos tercios de las empresas con funciones de experiencia del cliente (CX) de máximo nivel se han puesto en cabeza de sus sectores en la segunda mitad de 2020 y, además, tuvieron una probabilidad tres veces mayor de ponerse "significativamente por delante" en sus sectores que el resto de la muestra.

Los resultados de nuestra encuesta muestran que las inversiones previas en la experiencia del cliente han reportado beneficios, lo cual pone de relieve aún más la importancia de la velocidad y la personalización a medida que nos adentramos en la nueva era de la experiencia. Ahora que los líderes de las empresas encaran el año nuevo y otean el horizonte en busca de una vuelta a la normalidad, se hace evidente que la nueva era de la experiencia se caracterizará por la natividad digital. El impacto económico de esta aceleración y las oportunidades que esta presente solo se irán aclarando a medida que las aguas vayan



**Álvaro del Pozo**

*Vicepresidente de Marketing Internacional de Adobe*

volviendo a su cauce. El informe *Tendencias digitales de 2021*, producido en colaboración con Econsultancy, pone de manifiesto estas tendencias claves con una claridad pasmosa.

El informe *Tendencias digitales de 2021* examina tanto el pasado como el futuro, por lo que presenta dos perspectivas igual de valiosas: por un lado, qué es lo que ha cambiado el año pasado a consecuencia de la pandemia y, por otro, las tendencias que aguardan a la vuelta de la esquina.

Miles de profesionales experimentados han compartido con nosotros las lecciones que han aprendido a la fuerza con la pandemia; y han aportado sus consejos con respecto a todo lo que va desde el trabajo híbrido y la atracción del talento hasta la puesta al día con el crecimiento exponencial de los clientes que priman lo digital.

A partir de estos puntos de vista, presentamos tres principios rectores para 2021: que la *empatía* es el futuro de la experiencia, que esta nueva era es *disruptiva* y que el *propósito de marca* adquiere una importancia aún mayor.

Con el mundo al borde del cambio, el informe de este año ofrece información oportuna para ayudar a los profesionales del marketing y a los líderes de las empresas a realinear su perspectiva y a recuperarse con más fuerza en 2021.

# Introducción

Para las marcas y los profesionales del marketing, 2021 será un año de recuperación, durante el cual se tomarán decisiones difíciles y se transformarán las lecciones aprendidas en 2020 en planes de crecimiento.

Los más de 13 000 profesionales participantes en la encuesta *Tendencias digitales de 2021* consideran que sus empresas están centradas en el cliente como ser humano, en sus empleados como activos esenciales y en la experiencia digital del cliente como el factor que impulsa el crecimiento y la estrategia.

El informe *Tendencias digitales* de este año se desvía de las ediciones anteriores. Profundiza en áreas nuevas y examina ámbitos que se perciben como especialmente importantes. Entre estas áreas se incluyen las siguientes: las consecuencias de tener una *fuerza laboral distribuida*, la *empatía* como factor que impulsa la experiencia, y la forma de poner a los clientes por encima de todo con un propósito de marca del que los empleados se hagan eco.

## Tu nuevo cliente

Los sitios web y las aplicaciones han recibido cifras récord de *nuevos clientes*, lo cual ha generado nuevos recorridos y comportamientos que hay que entender. Al mismo tiempo, los *clientes que ya tenían* se han comportado de una forma menos predecible. A su manera, ambos grupos *demonstraron la propuesta de CX*, lo que ayudó a algunas empresas a prosperar y puso en aprieto a las que reaccionaron con lentitud. Empresas de todo tipo han constatado que necesitan desarrollar información con mayor rapidez para **ponerse al día con sus clientes**. El cambio a lo online **puso la cuestión del marketing sobre la mesa de las juntas de directivos** a una velocidad sin precedentes, a medida que se reformulaban las estrategias y la experiencia digital pasaba a ser la herramienta clave para el crecimiento.

## Trabajando juntos a distancia

El viraje al teletrabajo es uno de los cambios más profundos que se han producido en 2020, ya que los trabajadores y los clientes remotos **aportan su propia oficina**. Las marcas se enfrentarán a **una nueva competición por el talento digital** que no está limitada por el ámbito geográfico, y en la que las actitudes tradicionales tendrán que modernizarse para no salir perdiendo.

## Reorganización

La rapidez para obtener información y actuar resulta vital si se desea triunfar en un entorno que cambia con rapidez, lo que hace que el flujo de trabajo, la tecnología obsoleta y la carencia de competencias digitales sean **las tres mayores barreras para la creación de experiencias digitales fantásticas**. Solucionar el problema de los sistemas obsoletos conlleva **pasarse a tecnologías más flexibles**, con el uso exclusivo de plataformas basadas en la nube o como capa de gestión para soluciones dispares. La necesidad de destacar entre la multitud digital hace que las organizaciones se pregunten cuáles son las **oportunidades más provechosas en las capacidades emergentes de la experiencia y el marketing**. La complejidad técnica de la gestión de experiencias de cliente supone un reto para todas las empresas y constituye el motivo por el que **MOPS es el acrónimo clave para 2021**.

## Principios rectores para 2021

La comodidad en las plataformas digitales es una mercancía, no una propuesta única de venta. Para diferenciar su experiencia, las marcas deben, en primer lugar, pensar en sus clientes como personas, no como conjuntos de datos, y hacer que la **empatía sea el futuro de la experiencia**. En segundo lugar, aun cuando el mundo regrese a un nuevo tipo de normalidad, **el cliente no se va a ralentizar**, lo cual plantea un panorama de varios factores disruptivos para las empresas. Por último, pero no por ello menos importante, las marcas que proporcionarán una experiencia del cliente fantástica serán aquellas a cuyos empleados les entusiasme la marca y el propósito, pero como se analizará más adelante en este informe, **el propósito solo importa si de verdad importa**.

# Tu nuevo cliente

## 1. Digital, impredecible y fácil de perder

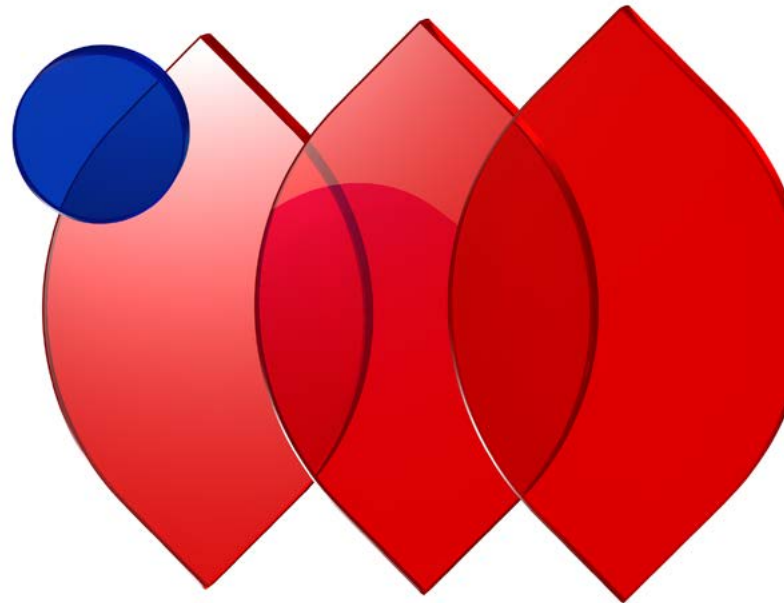
Para marcas de todos los sectores, el 2020 trajo la pérdida de predictibilidad. Clientes de todo tipo se vieron empujados a medios online a un ritmo que equivalió a un salto de entre cinco y diez años con respecto a la adopción prevista.

Este cambio representa una oportunidad por parte de los nuevos clientes (que, con frecuencia, se acaban de incorporar al mundo digital). Casi la mitad de las empresas orientadas al consumidor señalan un aluvión repentino de clientes que antes les eran desconocidos, y casi dos tercios de ellas han observado un crecimiento inusual de visitantes a través de medios digitales/móviles.

Al mismo tiempo, la transición hacia los sitios web y las aplicaciones de los compradores que antes iban a tiendas físicas refuerza la lección aprendida de que, en una relación digital, el cliente tiene un mayor poder. Más de un tercio de los profesionales encuestados afirma que los clientes son menos fieles a los productos o marcas, y la mitad afirma que los clientes que ya tenían han presentado nuevos comportamientos de compra, que se manifiestan en forma de cambios del tamaño promedio de la cesta y en el interés por nuevos productos.

Al mismo tiempo, los recorridos de los clientes que ya tenían han cambiado rápidamente, ya que el 56 % señala la aparición de nuevas vías de búsqueda y compra.

La transición digital fue drástica y ubicua, incluso entre sectores B2B como el de la fabricación que, tradicionalmente, han adoptado la transformación digital con relativa lentitud.



Mucho antes de que la pandemia los llevara a teletrabajar, los empresarios ya se comportaban más como consumidores, con expectativas de comodidad que a menudo superaban la capacidad que tiene una marca para satisfacerlas. La oleada de clientes digitales de 2020 aceleró la tendencia hacia la comodidad.

El mundo acabará volviendo a una normalidad reconocible, pero esa normalidad será digital. Con contadas excepciones, ahora las marcas deben contemplar su estrategia digital no como un componente del marketing, de la atención al cliente o del producto, sino como el factor esencial que impulsa la experiencia del cliente y el crecimiento de la empresa.

Figura 1 **Los cambios en el comportamiento de los clientes afectaron a todos los sectores**

	Crecimiento inusual en los clientes digitales	Pérdida de clientes inusual	Comportamiento de compra inusual por parte de los clientes ya existentes
B2C	63 %	35 %	49 %
B2B	57 %	32 %	51 %
Productos de consumo	72 %	39 %	69 %
Fabricación	56 %	32 %	51 %

Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: B2C = 665, B2B = 626, productos de consumo = 152, fabricación = 197

## 2. El 2020 demostró la propuesta de la experiencia del cliente (CX)

En ediciones anteriores de la serie de informes *Tendencias digitales* se ha representado una disparidad creciente entre las empresas en función de la adopción por su parte de un énfasis en la experiencia del cliente.

El 2020 puso esa distinción al desnudo, lo que demostró que las empresas con una sólida CX no solo tienen una mayor probabilidad de lograr un crecimiento duradero que la competencia, sino que también están mejor situadas para adaptarse al comportamiento voluble de los clientes, los mercados y las condiciones externas.

Los efectos de la transición digital varían considerablemente de un sector a otro y, en el caso de marcas concretas, de forma drástica. Aunque la mayoría de las empresas perciben este cambio como una oportunidad, algunas se quedarán atrás.

Un enfoque integrado y sofisticado para la CX es el hilo conductor para las empresas que se ponen a la cabeza en sus sectores.

Los líderes en CX prosperaron en el tumultuoso segundo semestre de 2020. Más del 70 % de estos líderes sobresalieron en sus sectores y tuvieron una probabilidad tres veces mayor de ponerse "significativamente por delante" en sus sectores que las empresas de la corriente mayoritaria.

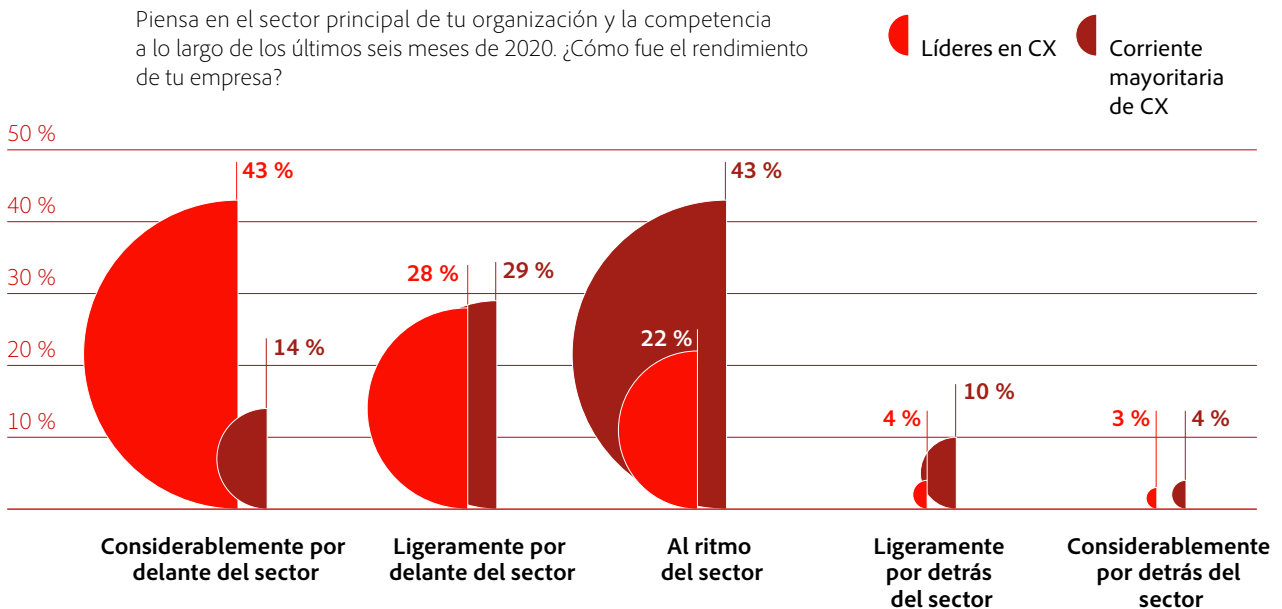
La diferencia entre ambos grupos reside en sus respectivos compromisos estratégicos con la CX, tal y como se ha demostrado por las inversiones que efectuaron en el transcurso de los cinco últimos años. Por ejemplo, los profesionales encuestados que trabajan en empresas que han desarrollado sólidas funciones de análisis (con "información considerable" sobre los nuevos recorridos y la atribución de marketing) tienen más del doble de probabilidades de afirmar que sus clientes están satisfechos con su experiencia digital que sus colegas con menores niveles de información (el 71 % frente al 31 %).

El rendimiento financiero está fuertemente relacionado con la calidad de la experiencia: El 61 % de los profesionales encuestados de la corriente mayoritaria afirman que, si fueran un cliente de su propia CX digital, "posiblemente" o "definitivamente" buscarían otras marcas. Ese porcentaje cae a una cuarta parte entre los líderes.

Los profesionales del marketing, los tecnólogos y los ejecutivos que están satisfechos con la experiencia de sus clientes creen en el futuro de su empresa; tienen una probabilidad un 37 % mayor de ser optimistas con respecto a su estrategia corporativa para 2021 (el 77 % frente al 53 %) y un 38 % mayor de ser optimistas con respecto a sus previsiones para el desarrollo de su carrera profesional (el 72 % frente al 49 %).

Figura 2 **Los líderes en CX ganaron en 2020**

Piensa en el sector principal de tu organización y la competencia a lo largo de los últimos seis meses de 2020. ¿Cómo fue el rendimiento de tu empresa?



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: líderes en CX = 1081, corriente mayoritaria de CX = 4864

Los líderes en CX abarcan el 18 % de las organizaciones encuestadas. Tienen un enfoque muy avanzado sobre la experiencia del cliente, en el que la estrategia y la tecnología están alineadas para crear un efecto satisfactorio. A lo largo de este informe, se compara a las empresas líderes con las del grupo de la corriente mayoritaria, cuyo enfoque para la CX variaba de "inmaduro" a "en cierto modo avanzado", y conformaron el 82 % de la muestra.

### 3. Puesta al día con los clientes

La agitación de 2020 enseñó a las empresas que tenían que captar datos y reaccionar ante ellos con mayor rapidez. La velocidad para obtener información fue la clave para mitigar las pérdidas y favorecer el crecimiento.

De cara al futuro, los ejecutivos sénior (vicepresidentes o cargo superior) del grupo de la corriente mayoritaria clasifican la capacidad de ser "ágil y actuar con rapidez" como la segunda cualidad más importante de la empresa que desean desarrollar en el transcurso de los próximos años, solo por detrás de la "innovación".

Obviamente, actuar con rapidez solo resulta valioso cuando la acción está fundamentada. En la actualidad, la mayoría de las empresas cuentan con un velocidad de datos abundante, pero solo el 23 % de los ejecutivos valoran la velocidad de su organización para obtener información exacta como "muy eficaz".

Las empresas cuya velocidad para obtener información es eficaz tuvieron un mayor éxito en el segundo semestre de 2020, y su capacidad para demostrar la importancia del marketing está provocando que se asigne presupuesto para un plan más audaz en 2021. Estas empresas tienen una mayor probabilidad de aumentar el gasto en adquisición, en retención y en marketing en general.

Los líderes en CX ya han invertido en su infraestructura de obtención de información y, por lo tanto, cuentan con una ventaja para la ampliación de sus presupuestos de marketing y experiencia. Suelen tener una capacidad más desarrollada para demostrar la repercusión del gasto en marketing por medio de la atribución. Por ejemplo, los líderes tienen el doble de probabilidades que las empresas de la corriente mayoritaria de tener una información considerable sobre los factores que impulsan la fidelidad y la retención (el 53 % frente al 26 %). Esto sitúa a los líderes en posición de justificar un gasto en marketing más audaz y, además, les brinda un probabilidad significativamente mayor de aumentar sus presupuestos de marketing para 2021 que los profesionales de la corriente mayoritaria (el 60 % frente al 39 %).

Figura 3 **La información superior abre los presupuestos de marketing**

	Aumento del presupuesto de marketing	Aumento del presupuesto de adquisición	Aumento del presupuesto de retención
Rapidez ineficaz para obtener información de los clientes	36 %	39 %	30 %
Rapidez eficaz para obtener información de los clientes	50 %	52 %	44 %

Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: "velocidad ineficaz" = 487, "velocidad eficaz" = 844

#### 4. El cliente puso la cuestión del marketing sobre la mesa de las juntas de directivos

Aunque las responsabilidades de Marketing se han ido ampliando a un ritmo constante en los 30 años posteriores al inicio de la revolución digital, esta tendencia no siempre ha dado como resultado un asiento en la mesa de liderazgo.

No obstante, el año pasado ha supuesto un punto de inflexión, ya que tres cuartas partes de los ejecutivos sénior (vicepresidentes o cargo superior) afirman que el papel de Marketing para el establecimiento de la estrategia se ha ampliado en 2020.

El análisis de varios centenares de respuestas libres a la pregunta de por qué se ha producido dicha expansión permite identificar los motivos, pero también deja entrever que esta ampliación podría no durar para algunos.

En la mayoría de los casos, se reduce a si Marketing controla los datos necesarios para conocer al cliente que prima lo digital.

*"Nuestra medición [digital] se ha sofisticado más y nos permite mostrar el impacto del marketing, por lo que [nuestra importancia] y nuestro presupuesto están aumentando".*

*"En nuestra actual situación, el entorno digital adquirió una importancia enorme. En la mayoría de los casos, Marketing ya lideraba estos proyectos, y ganó una mayor relevancia y capacidad de liderazgo en nuestra empresa".*

*"Ya nos estábamos encaminando lentamente hacia un modelo más digital, y Marketing lidera en el ámbito digital. La covid-19 empujó a nuestros clientes tradicionales a lo online y nosotros teníamos implantados los sistemas de datos necesarios para descubrir lo que quieren y cómo se comportan. El comité ejecutivo contempla a Marketing como la voz de su "nuevo" cliente".*

Ahora bien, muchas organizaciones continúan en modo reactivo y pretenden que Marketing ayude a reaccionar ante la explosión de clientes digitales, pero todavía no se han comprometido con un enfoque de crecimiento impulsado por la experiencia.

*"La directiva quiere reaccionar al instante y nuestros clientes se han pasado a lo online, lo que ha elevado el perfil de Marketing. No obstante, nuestro presupuesto para infraestructura y talento no ha cambiado. Quieren esperar a ver qué sucede después de la pandemia".*

*"Los hábitos de consumo de contenido multimedia han cambiado drásticamente, al mismo tiempo que todos los departamentos se enfrentan a un reducción del presupuesto y del personal. Los equipos de marketing y de promoción deben desarrollar estrategias más creativas con presupuestos más reducidos. Para ello, se nos ha dado un mayor acceso a las reuniones estratégicas".*

*"Nuestros competidores en EE. UU. y Asia con mejores competencias digitales nos han cogido ventaja este año. A Marketing se le pide una estrategia de reacción, pero son otros quienes la ejecutan".*

Muchos han observado que la pandemia no supuso tanto la creación de tendencias nuevas como la aceleración de las existentes.<sup>1</sup> Durante años, las empresas tradicionales han estado sometidas a presión por el nuevo comportamiento de los clientes y por la competencia nativa digital que trata de aprovechar las ineficiencias del mercado.

El marketing nunca ha estado en una mejor posición para guiar la evolución de la visión corporativa, el lanzamiento al mercado e incluso la estrategia de producto. Ahora bien, en la actualidad, las organizaciones de marketing con más papeletas para lograrlo se mueven por datos: pueden acceder con mayor facilidad a información aprovechable que sus homólogas y, además, tienen una mayor probabilidad de contar con un grupo de operaciones de marketing que respalde su infraestructura tecnológica de marketing y su estrategia de datos.



## Principales resultados y recomendaciones

- El 60 % de los profesionales encuestados orientados al cliente afirman que, si fueran un cliente de su propia experiencia digital, “posiblemente” o “definitivamente” se sentirían frustrados. ¿En qué lugar se encuentra la experiencia digital de tu empresa? Este es un momento para plantearse preguntas difíciles y rechazar respuestas manidas. Aunque el mundo regrese a cierto grado de normalidad a mediados de 2021, varias tendencias seguirán disrumpiendo el marketing. Los ganadores serán aquellas empresas que sean competentes en la adaptación continua.
- **Tendencias sobre el terreno: El TSB Bank reaccionó con rapidez a la disrupción causada por la pandemia de covid-19, al trasladar los formularios vitales a un formato online en menos de una semana y al eliminar la necesidad que tenían la mayoría de sus clientes de visitar la sucursal de su zona. En solo ocho semanas, el banco había procesado más de 80 000 transacciones online. Con muchas sucursales cerradas, se produjo un agudo incremento en el número de clientes que usaron la banca online por primera vez, por lo que el proceso de solicitud de los clientes de Business Banking (banca para empresas) se rediseñó por completo como experiencia digital de autoservicio.**
- Más de tres cuartas partes de los ejecutivos sénior afirman que, dado que los clientes digitales pertenecen al dominio del marketing, este ha adoptado un papel más activo en la estrategia durante la pandemia. Los que se quedarán en la mesa de decisiones tendrán mediciones digitales superiores a la media y la capacidad de comunicar los indicadores clave del rendimiento a las partes interesadas externas. Por ejemplo, en las empresas en las que Marketing posee capacidades sólidas para obtener información exacta y luego probarla sobre el terreno, la probabilidad de que el director financiero reconozca la importancia de la experiencia del cliente es dos veces mayor que en las empresas en las que dicha capacidad flaquea.
- La forma en la que las organizaciones encaran la infraestructura tecnológica es una variable clave de su capacidad para reunir y captar con rapidez señales digitales. Las organizaciones que usan una plataforma conectada en la nube para integrar los datos de sus clientes y de marketing, ya sea por separado o junto con otros sistemas existentes, tienen una probabilidad más de dos veces mayor de que su rapidez para obtener información sea “muy eficaz” que las empresas con una plataforma interna o soluciones específicas.
- **Tendencias sobre el terreno: Hay, una empresa australiana proveedora de servicios de tecnología financiera, lanzó su sitio web y campaña de salida al mercado en febrero de 2020, tan solo semanas antes de que la pandemia trastocara el mundo por completo. Dado que sus datos residen en una plataforma digital y conectada en la nube, contaron con la flexibilidad y la información necesarias para reaccionar con rapidez. Por ejemplo, fueron capaces de reexaminar su experiencia de incorporación y de diagnosticar el abandono en la conversión a lo largo de todo el embudo. Gracias a toda esa información, fueron capaces de mejorar la tasa de conversión desde la apertura inicial hasta su materialización en un 265 % en solo una semana.**

# Trabajando juntos a distancia

## 5. Aporta tu propia oficina

El cambio al teletrabajo es, probablemente, uno de los efectos más profundos y duraderos de la pandemia.

En marzo de 2020, el 28 % de los profesionales del marketing indicaron haber teletrabajado al menos uno o dos días a la semana. Cuando se les pidió que hicieran un pronóstico de su situación tras la pandemia en septiembre, esa cifra aumentó a más del 80 %, de los cuales el 46 % preveía que teletrabajaría al menos tres días a la semana. Al mismo tiempo, uno de cada tres profesionales del marketing afirmaron que “Estaban ansiosos por volver a la oficina”.<sup>2</sup>

En adelante, estas fuerzas contradictorias definirán el trabajo y brindarán a las empresas la posibilidad de obtener una ventaja competitiva.

Las opiniones de los ejecutivos ya han cambiado de forma drástica, alentadas por los resultados sorprendentemente positivos de la transición repentina al teletrabajo.

En la investigación de seguimiento, la productividad fue un punto positivo en el rendimiento corporativo, ya que el 70 % de los directores ejecutivos señalaron que la productividad fue estable o que mejoró. Menos de uno de cada cinco de los profesionales encuestados describieron una productividad personal por debajo de lo normal.<sup>3</sup>

Las mejoras en la productividad se pueden atribuir a varias causas, pero el teletrabajo fue la más importante de ellas. Favorecer la vertiente a distancia del mundo del trabajo híbrido de 2021 es una capacidad por optimizar y que presenta una oportunidad para ampliar la plantilla disponible de trabajadores de las organizaciones, de contratar a talento especializado y de trabajar mejor con los partners.

El respaldo de la empresa distribuida exigirá algo más que una mensajería sencilla. Con frecuencia, el trabajo más importante se produce cuando las personas se desconectan de la conversación siempre conectada para centrarse en los análisis, en escribir y en la estrategia. Los efectos más profundos sobre la productividad podrían venir de las herramientas para favorecer la interacción a través del trabajo asíncrono.<sup>4</sup>

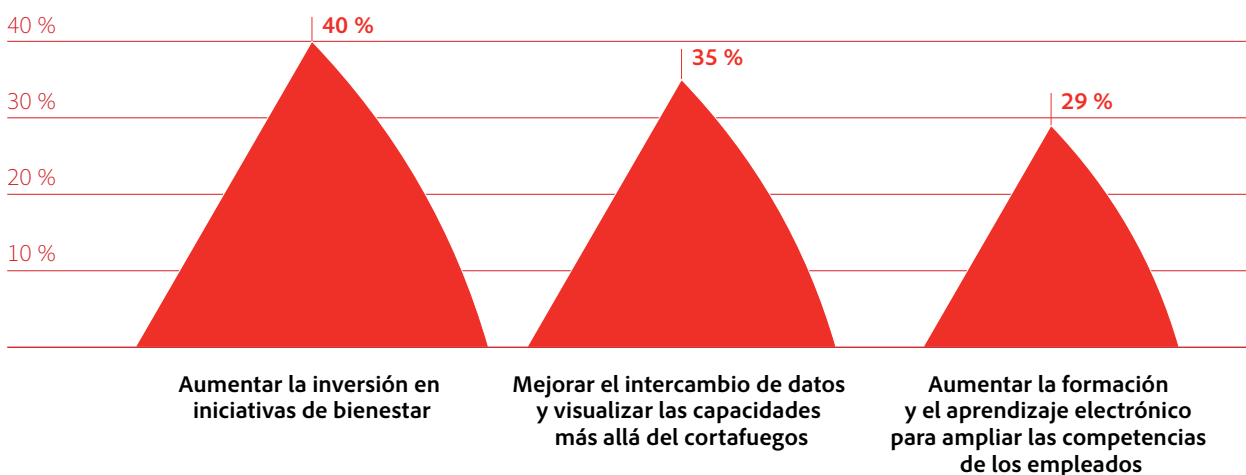
Entre las principales iniciativas en reacción al teletrabajo se incluyen las siguientes: incrementar la formación, mejorar el intercambio de datos entre los miembros de los equipos remotos, y contrarrestar los efectos del teletrabajo sobre la cohesión del equipo mediante programas de bienestar.

Justo están empezando a surgir algunas de las prácticas recomendadas para asistir a los teletrabajadores, y brindan una oportunidad de diferenciación entre los empleados actuales y futuros. Una cuarta parte de los ejecutivos afirma estar ofreciendo pluses a sus teletrabajadores (p. ej., pagarles los escritorios, el ordenador, una mejora de la conectividad, etc.), y el 18 % ofrece pluses para las situaciones en las que tienen que teletrabajar fuera de casa.

Figura 4 **Los ejecutivos prestan atención a la formación, al intercambio de datos y al bienestar en reacción al teletrabajo**

Piensa en las implicaciones a largo plazo del teletrabajo. ¿Cuál de las siguientes medidas está planificando tu empresa, si es que está planificando alguna de ellas?

▲ Vicepresidentes o cargo superior



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n = 232

## 6. Teletrabajo, cultura y competencia por el talento digital

Aproximadamente dos terceras partes de los profesionales encuestados afirman que sus organizaciones prevén planificaciones laborales cada vez más híbridas, que incluyen tanto el teletrabajo como el trabajo en oficina.

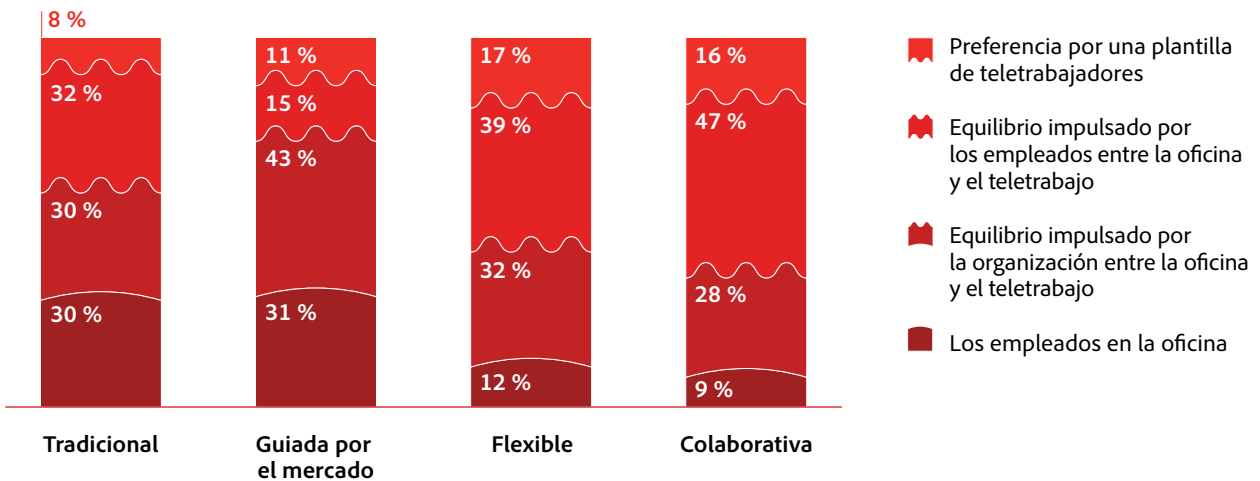
Estas preferencias más amplias tienden a delimitarse por la cultura organizativa. Las empresas tradicionalistas con estructuras jerárquicas y culturas guiadas por el mercado son las que presentan una mayor propensión a desear que sus empleados trabajen en la oficina. Las empresas flexibles que priorizan la responsabilidad individual y las que tienen culturas colaborativas en las que se valora al individuo son más abiertas al teletrabajo impulsado por el empleado.

La revolución del teletrabajo se ha predicho durante años, pero en la práctica, ha sido relativamente poco habitual fuera de sectores concretos. Lo que antes era una ventaja para unos cuantos ahora es una expectativa para muchos. La forma en que las empresas encaran las políticas de teletrabajo puede ser un factor diferenciador o un obstáculo para contratar al mejor talento digital y de CX. Cuando se les pidió que clasificaran las motivaciones de sus empleados con un mayor rendimiento en áreas críticas de lo digital y la CX, los directivos citan la "flexibilidad" como algo más importante que la "remuneración total", tan solo por detrás de "promoción profesional".

Cambiar una cultura corporativa es una tarea de envergadura, no un arreglo provisional, pero los directores pueden abogar por cambios tácticos a escala del equipo que pueden marcar una diferencia inmediata y material. Entre estos, figura en primer lugar ofrecer a los empleados la libertad de optimizar su horario y su ubicación.

Figura 5 **Algunas culturas corporativas pueden perder una oportunidad en su enfoque de teletrabajo**

¿Cuál de las siguientes opciones es la que mejor define la actitud de su organización hacia el teletrabajo en 2021 y en adelante?



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n = 435

## Principales resultados y recomendaciones

- En adelante, el teletrabajo tendrá consecuencias significativas y duraderas sobre las empresas. Requiere nuevas estrategias de marketing para llegar a los clientes y mantenerlos. Desde el nuevo posicionamiento de marca hasta la mejora de las aplicaciones móviles, pasando por una publicidad que va dirigida más allá de las principales áreas de mercado designadas urbanas, el teletrabajo influirá sobre todos los componentes de marketing, así como sobre la organización en general.
- Las empresas más inteligentes ya están invirtiendo en sus opciones de teletrabajo, ya que saben que así es como maximizarán sus retornos en la actualidad y serán un factor diferenciador de contratación en el futuro.
- Profundiza en las lecciones más fructíferas. Cuando se envió a casa los empresarios en 2020, estos encontraron una nueva libertad para innovar, simplificar los procesos y mejorar la comunicación dentro y fuera de sus equipos. La productividad fue "estable" o "mejoró" en la mayoría de las empresas. En aquel momento, la necesidad fue parte de la ecuación, pero un regreso a la normalidad no debería conllevar una vuelta a las prácticas convencionales ni a las unidades aisladas internas que ralentizaban a los profesionales del marketing.
- Las tendencias simultáneas están aumentando la importancia de adoptar las prácticas recomendadas de captura de conocimientos. Entre el cambio rápido, los equipos recientemente distribuidos y la previsión de que la rotación de empleados aumente por encima de lo normal a medida que el negocio se vaya normalizando en 2021, resultará especialmente fácil que los conocimientos institucionales y las lecciones sobre los clientes tan difíciles de aprender caigan en saco roto.
- La captación de conocimientos ha sido tradicionalmente un reto para las disciplinas de marketing con orientación digital. Los trabajadores de áreas vitales como, por ejemplo, la gestión de tecnologías de análisis, búsqueda y marketing suelen operar en pequeños equipos, y experimentan una mayor rotación que el profesional del marketing promedio.
- Las empresas se clasificarán inconscientemente por sí solas en dos categorías: las rígidas y las flexibles. En la batalla por el mejor talento digital y de CX, la flexibilidad ganará por goleada.

<b>Empresas flexibles</b>	<b>Empresas rígidas</b>
Trabajo híbrido o teletrabajo total, el empleado decide la mejor forma de trabajar.	Trabajo en oficina o híbrido, el director o RR. HH. decide la mejor forma de trabajar.
A los empleados se les anima a "desconectar" tras el trabajo y los fines de semana.	Se espera que los empleados estén siempre disponibles.
Los directivos evalúan la productividad en función de las tareas efectuadas y de la calidad del trabajo.	La productividad se mide en tiempo y se utiliza un software para monitorizarla y establecer sus valores de referencia.
El teletrabajo se percibe como un aumento de la productividad, respaldado por pluses para el trabajo en remoto, la tecnología, etc.	El teletrabajo se percibe como un aumento de la eficiencia, que se mide en ahorro por empleado remoto.

# Reorganización

## 7. Sáltate dos de los tres obstáculos para crear una experiencia digital excelente

La rapidez para obtener información y actuar resulta vital para tener éxito en un entorno comercial volátil.

Por contra, los tres mayores obstáculos para crear una experiencia digital excelente son los siguientes: problemas en el flujo de trabajo, tecnología obsoleta y ausencia de competencias digitales.

El **flujo de trabajo**, que se suele confundir con los procesos propiamente dichos, es una colección de métodos para hacer que los procesos sean más eficientes.

El cambio al teletrabajo ha obligado a las organizaciones a centrarse en la productividad en el contexto de los equipos distribuidos, lo cual presenta una oportunidad para reevaluar todos los procesos importantes con el fin de mejorar el flujo de trabajo, lo que significa centrarse en los puntos de congestión, en las tareas repetibles y en las dependencias.

La ausencia de **competencias/capacidades digitales** es un problema un 25 % tecnológico y un 75 % humano.

En los últimos nueve meses de 2020, las empresas fueron innovadoras por necesidad, y la mitad de todos los directivos sénior afirmaron que se trataba del periodo más innovador que habían vivido en sus respectivas empresas. Los avances los aportaron los miembros del equipo que trabajaban en nuevas vías con los recursos y la tecnología que tenían a mano.<sup>5</sup>

Los profesionales del marketing de todos los niveles pueden verse respaldados en su búsqueda de competencias digitales y mejorando la experiencia digital a través de programas de aprendizaje que se pueden implementar bajo demanda. Sin embargo, solo un 43 % de las organizaciones ofrece recursos de formación virtual pertinentes.

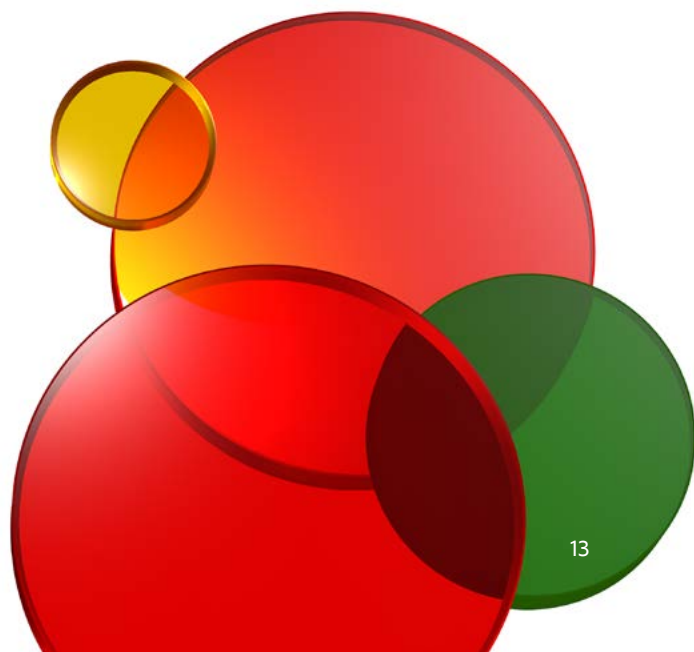
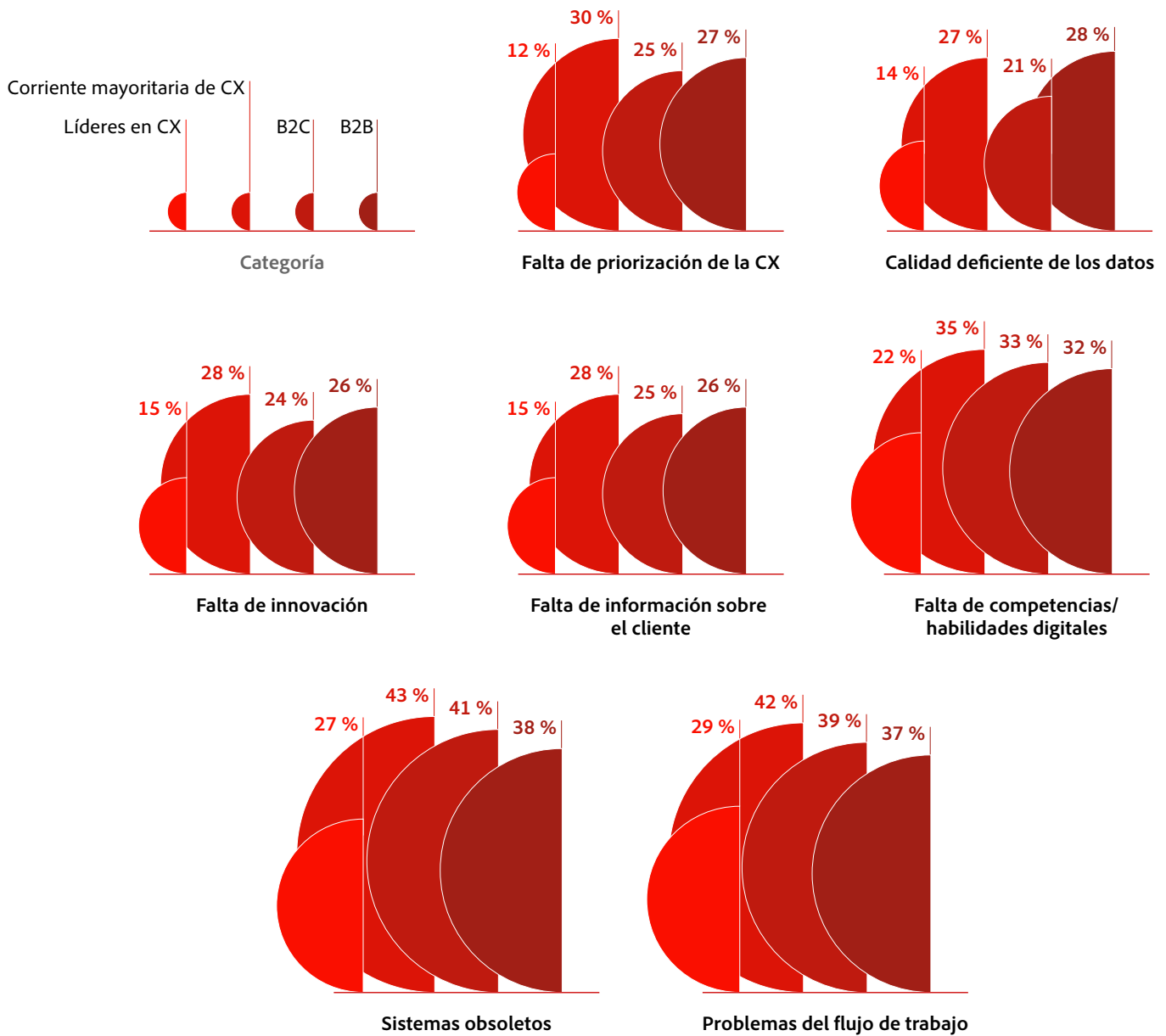


Figura 6 **El flujo de trabajo, la tecnología obsoleta y la ausencia de competencias digitales obstaculizan el marketing y la experiencia**

¿Qué está impidiendo que avance tu organización de experiencia del cliente o de marketing?  
(En el caso de que haya algo que se lo impida).



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: B2C = 1189, B2B = 1209, líderes en CX = 605, corriente mayoritaria de CX = 2868

## 8. Los tiempos volátiles exigen tecnologías flexibles

En todas las empresas, excepto las líderes en CX, la tecnología obsoleta figura como la barrera más habitual para que el marketing y la CX sean eficaces.

Para algunas empresas, la solución consiste en empezar (o volver a empezar) desde cero con una plataforma nueva y unificadora; pero, para la mayoría, el camino más claro para la mejora combina la tecnología existente con una capa de gestión de datos conectada a la nube.

Aunque las empresas tratan de recortar sus costes y de reducir el número de proveedores de los que dependen, el complejo ecosistema actual de plataformas externas, soluciones internas y puntuales seguirá existiendo durante un tiempo, sobre todo en las organizaciones grandes.

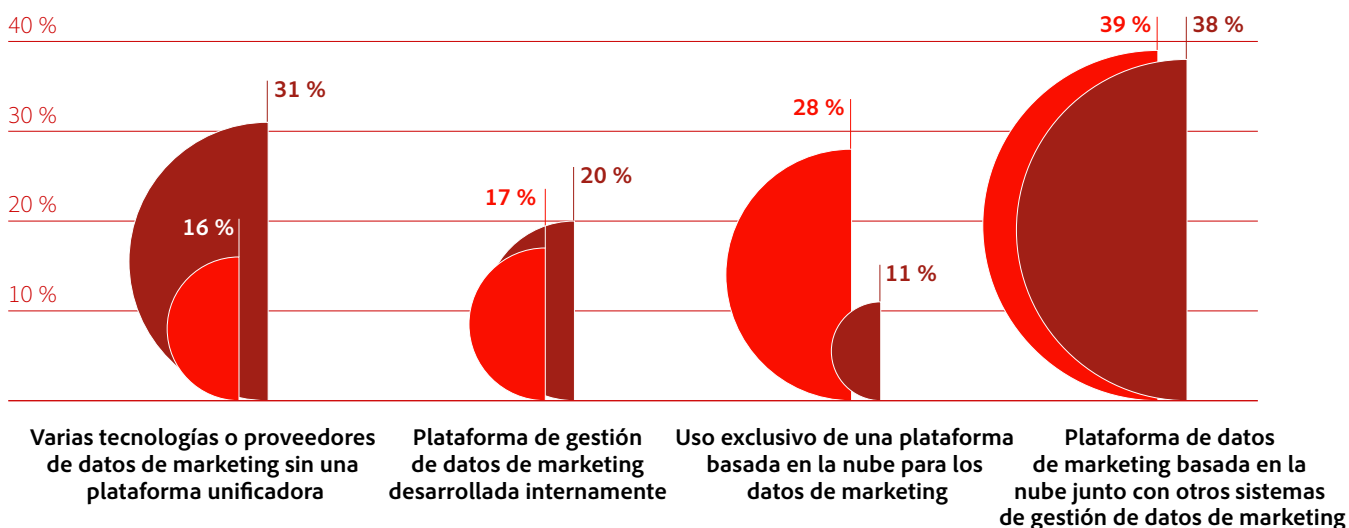
Al mismo tiempo, la agilidad y la capacidad para añadir capacidad bajo demanda son prioridades importantes.

Por consiguiente, las empresas están eligiendo un enfoque que conecta estos sistemas dispares en una sola plataforma que aprovecha la interoperabilidad y la flexibilidad de la arquitectura basada en la nube.

Figura 7 **Las plataformas de tecnologías de marketing basadas en la nube distinguen a la élite de organizaciones de CX**

¿Cuál de las siguientes opciones define mejor el enfoque de tu organización para la tecnología de marketing?

● Líderes en CX
 ● Corriente mayoritaria de CX



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: líderes en CX = 766, corriente mayoritaria de CX = 3297

Incluso entre los líderes en CX, solo el 28 % refiere un uso exclusivo de una plataforma en la nube para los datos de marketing, y dicha cifra cae a un 11 % en la corriente mayoritaria. Del mismo modo, el doble de las empresas de la corriente mayoritaria de CX trabajan sin una plataforma unificadora (el 31 %) que las líderes en CX (el 16 %).

Una de las consecuencias más eficaces de pasarse a una plataforma de datos conectada en la nube es la eficiencia. En un estudio reciente del sector del ocio y el contenido multimedia, los participantes que se habían pasado a un enfoque conectado después de haber usado otra solución señalaron un ahorro medio de tiempo de un 25 %.<sup>6</sup>

Los efectos de la integración a través de la nube se observan en la capacidad relativa de estas organizaciones en ámbitos fundamentales del análisis, como se puede ver en la figura 8 a continuación.

**Figura 8 Los profesionales del marketing con plataformas conectadas en la nube superan a los demás en información**

	Rapidez de obtención de datos "muy eficaz"	Exactitud de la información "muy eficaz"	Capacidad de procesamiento de la información "muy eficaz"
Plataforma conectada en la nube para los datos de marketing	23 %	26 %	25 %
Plataforma de datos interna o soluciones específicas	12 %	15 %	14 %

Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: conectados en la nube = 569, internos = 503



## 9. Oportunidad en las capacidades emergentes

¿Cuáles son las capacidades de marketing emergentes que provocarán cambios patentes y ayudarán a los profesionales del marketing a llegar a sus públicos y generar fidelidad?

Los ejecutivos de agencias y consultorías poseen un punto de vista único que se fundamenta en sus diversos clientes en los sectores objetivo. Sus respuestas se han agrupado por categoría sectorial como orientación para empresas y consumidores.

El auge repentino de los compradores empresariales y consumidores online pone de relieve la importancia de la personalización como herramienta de la experiencia del cliente que se debe aprovechar en tiempo real.

La personalización ha sido el objetivo principal del marketing y la experiencia digitales desde los primeros días, pero sigue perteneciendo a la categoría “emergente” para muchas organizaciones, lo que se debe a las definiciones cambiantes, a los problemas de las tecnologías obsoletas y a la fragmentación de los datos entre todas las funciones.

La verdadera personalización de la CX conlleva superar esas barreras, así como crear una estrategia adaptativa basada en la información e implementar las tecnologías de AA/IA para actuar con la velocidad a la que lo hace el cliente.

¿Qué es hoy la televisión? Desde el punto de vista de cualquiera que tenga menos de 40 años (y de la mayoría de los que superan esa edad), por “televisión” se entiende todo contenido de vídeo muy producido, sea cual sea el canal en el que este se consuma. En 2020 se registraron los porcentajes más altos de la historia de cancelación de suscripciones a televisión por cable y de realización de nuevas suscripciones a servicios de vídeo en continuo.<sup>7</sup>

La atomización de la forma y el lugar en el que la gente visualiza contenido supone una oportunidad enorme para los profesionales del marketing, independientemente de su mercado objetivo. La compra programática de impresiones de vídeo significa que ahora pueden dirigirse a segmentos estrechos y muy pertinentes, así como efectuar una medición y optimización exactas para lograr un ROI y/o un conocimiento de la marca positivos.

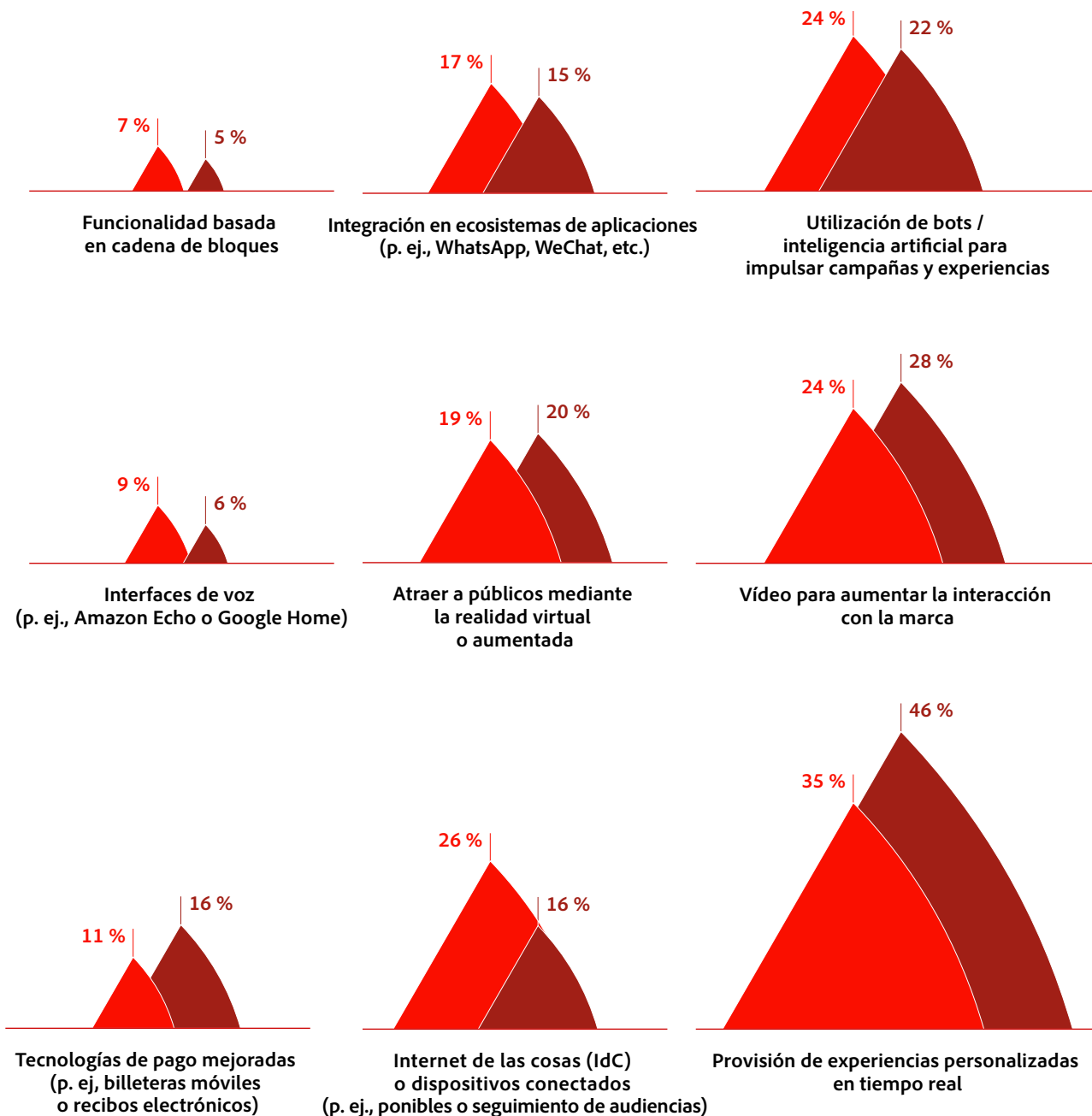
El uso de **bots movidos por IA** ha madurado, gracias a la existencia de tecnología fácilmente accesible y a la asimilación por parte de las empresas de sus capacidades.

Las marcas han abandonado en masa los anteriores enfoques paralizantes relativos al uso de chatbots en favor de funciones orientadas a servicios que reducen la necesidad de costosas intervenciones humanas y agilizan dichas intervenciones cuando estas demuestran ser necesarias.

## Figura 9 La personalización, el vídeo y las experiencias asistidas por IA provocan cambios patentes

¿Cuáles son las capacidades emergentes que tendrían la influencia más decisiva en la CX dentro del sector (seleccionado)?

▲ Sectores B2B ▲ Sectores de consumo



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: sectores de consumo = 1156, sectores B2B = 979

## 10. La experiencia se alimenta de transparencia y confianza

Centrarse en mejorar la experiencia del cliente nunca ha sido más importante, y la personalización figura como la máxima oportunidad entre las capacidades de marketing emergentes. Las marcas que proporcionan experiencias pertinentes y personalizadas ponen al cliente en el punto de mira, con un enfoque para la privacidad de los datos asentado sobre la confianza y la transparencia.

Y, lo que es más importante, con el aumento del conocimiento y las expectativas del cliente, las empresas están priorizando la privacidad de los datos. De hecho, el 92 % de los ejecutivos de marketing sénior afirma que la privacidad es un componente fundamental de la experiencia del cliente.

El permiso del cliente para compartir los datos es una función de confianza, que la mayoría cree que se moldea en las fases tempranas de la relación con el cliente. De hecho, el 53 % de los líderes en CX "está muy de acuerdo" en que "la forma de gestionar el consentimiento de un cliente por parte de una marca en su primera interacción da forma a la confianza en lo sucesivo".

Sin embargo, en muchas organizaciones, la ejecución no ha estado a la altura de las expectativas del cliente. Solo el 53 % de los ejecutivos de las empresas de

la corriente mayoritaria afirma que la privacidad y el consentimiento sean factores clave en su planificación, aunque ese porcentaje aumenta al 68 % entre los ejecutivos de las empresas líderes en CX.

La oportunidad de las marcas para hacer más resuena en la muestra general de profesionales encuestados. Solo el 21 % de todos los participantes en la encuesta afirma que su organización comunica de forma "muy eficaz" cómo se recopilan y utilizan los datos. Tan solo un 16 % de ellos creen que comunican de forma "muy eficaz" el valor que ofrecen a cambio del consentimiento de los clientes cuando estos toman contacto con la marca por primera vez. Asimismo, solo el 17 % afirma que su organización recopila de forma "muy eficaz" los datos de fuentes primarias para ofrecer experiencias sólidas durante todo el recorrido del cliente.

Desde los primeros días de lo digital, los profesionales del marketing han confiado en cookies de terceros para la publicidad basada en datos. No obstante, los principales navegadores restringirán dichas cookies en 2021-2022. El 60 % de los ejecutivos sénior que ocupan cargos importantes afirma que esto tendrá un efecto disruptor sobre su marketing.

Entender las ventajas de los datos de fuentes primarias frente a las cookies de terceros es vital para que las organizaciones ofrezcan experiencias de calidad superior a sus clientes, a medida que disminuye la compatibilidad con cookies de terceros en los navegadores.

Al final, las empresas que miran hacia el futuro contemplan la privacidad como algo más que una obligación: la mitad de las empresas líderes en CX y un tercio de las pertenecientes a la corriente mayoritaria están "muy de acuerdo" en que la transparencia en la forma de usar los datos de los clientes puede ser un factor de diferenciación para sus marcas.

## 11. El acrónimo del 2021 es MOPS

Operaciones de marketing (MOPS) ofrece una base para los datos, el flujo de trabajo, la gestión tecnológica y otras partes cambiantes de la organización de marketing moderna.

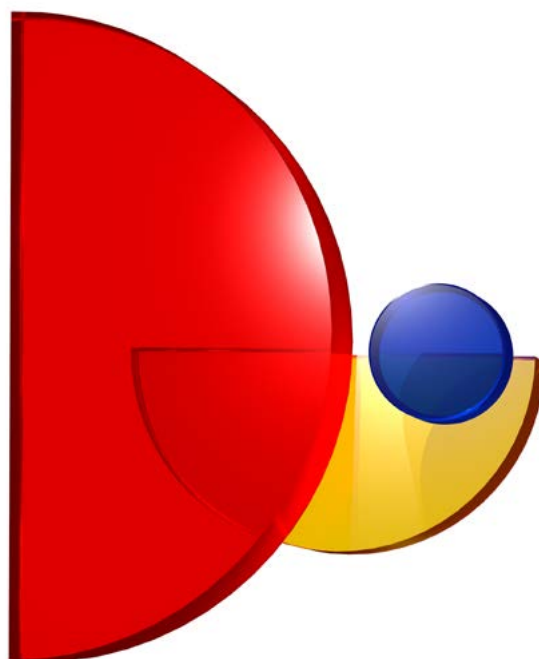
El cambio al teletrabajo, junto con la necesidad de procesos rediseñados, está haciendo que las MOPS sean una capacidad imprescindible.

Desde el punto de vista de los tecnólogos, la función de MOPS tiene importantes consecuencias sobre la experiencia del cliente digital. Los profesionales encuestados centrados en la TI y la tecnología procedentes de organizaciones con funciones de MOPS tienen una probabilidad casi cuatro veces mayor de decir que sus antecedentes de mejora de la experiencia digital es "excelente" (el 22 % frente al 6 %)

Su rendimiento es el resultado de tener procesos y experiencia dirigidos a algunos de los elementos más complejos del marketing, entre los que se incluyen la forma de definir los datos, de analizarlos y de aplicarlos. Las organizaciones de MOPS tienen una probabilidad entre 1,5 y 2 veces mayor de ser "muy eficaces" en su rapidez para obtener información, en su acceso a esta y en la capacidad de procesamiento de la información que las que carecen de esa función.

Además, el director financiero tiene una probabilidad casi un 60 % mayor de reconocer la importancia de la experiencia del cliente y del marketing en organizaciones con un grupo de operaciones de marketing definido (el 54 % frente al 30 %). Una de las principales funciones de las MOPS consiste en definir, gestionar y comunicar los indicadores clave del rendimiento formulados de la forma necesaria para las distintas partes interesadas. De este modo, se crea un círculo virtuoso, en el que las partes interesadas pasan a confiar en el marketing para sus datos y su orientación.

La función de operaciones no siempre atrae la atención que se merece, pero MOPS tiene poco de aburrido. Su función es brindar a los profesionales del marketing el tiempo, las herramientas y la información que necesitan para que el trabajo que produzcan sea el óptimo.



## Recomendaciones

- El análisis del flujo de trabajo es el tipo de prioridad que se puede posponer o descuidar. No obstante, si el objetivo es la eficiencia del marketing, mejorar el flujo de trabajo es una forma de lograrlo, a menudo con una inversión mínima con respecto al beneficio obtenido.

En muchos casos, los equipos podrán identificar con rapidez las limitaciones y las redundancias de los procesos existentes y señalar formas de mejorar el flujo de trabajo. Además, pueden ayudar a dar respuesta a preguntas clave para identificar oportunidades.

1. ¿Qué se puede automatizar? La automatización de las tareas repetibles ha avanzado rápidamente, alimentada por una amplia gama de herramientas de IA y aprendizaje automático, muchas de las cuales se integran en los sistemas de gestión del marketing.
2. ¿Está el equipo sacando el máximo partido de las tecnologías que intervienen en los procesos más importantes? Suele darse el caso de que tan solo se utilice una fracción de la capacidad total de las tecnologías sofisticadas. Evalúa todas las herramientas integradas de automatización, análisis o creación de plantillas que pudieran, simplemente, requerir formación adicional.
3. ¿Qué se puede operacionalizar? Dispones de MOPS para aprovechar los elementos de soporte de marketing que lo mejor es que los ejecute un equipo especializado y específico, como es el caso de la generación de informes de análisis avanzados, la gestión de bases de datos o la evaluación de la tecnología.

- **Tendencias sobre el terreno: Cuando la policía del Reino Unido paso a digitalizar elementos de sus operaciones a finales de 2019, el objetivo principal fue la eficiencia. Las fuerzas policiales pudieron reducir los tiempos de procesamiento de las declaraciones de días a minutos y ahorrar 25 000 horas. No obstante, en marzo de 2020, en el punto álgido de la pandemia, estos esfuerzos adquirieron una importancia vital como forma de proteger la salud de los agentes y los ciudadanos al reducir la necesidad del contacto en persona.**

- Estén lo limitados que prometan estar los recursos de marketing a lo largo de este año, los altos ejecutivos nunca han tenido un mayor interés en la ejecución digital. Las mejores soluciones tecnológicas de marketing son flexibles y colaborativas, y permiten a los profesionales del marketing trabajar mejor con las soluciones existentes e integrar rápidamente las nuevas.

**Tendencias sobre el terreno: Dah Chong Hong (DCH) es un distribuidor diversificado de productos automovilísticos y de consumo que presta sus servicios en 12 países de toda Asia. La empresa, que se enfrenta a un mercado cada vez más complejo y digitalizado, se sometió a una transformación digital fundamental centrada en la experiencia del cliente, teniendo siempre en cuenta a los usuarios internos y a los partners. Al vincular las herramientas existentes con un sistema nuevo y más eficiente, fueron capaces de eliminar la transferencia manual de datos y los sistemas obsoletos que requerían mucho trabajo. Las consecuencias fueron evidentes para los clientes, con un aumento de un 50 % en el tráfico online y un incremento de un 63 % en los nuevos registros.**

- Busca oportunidades que aporten un nuevo replanteamiento de las capacidades conocidas. La inteligencia artificial no tiene que ser revolucionaria para que se noten sus efectos. De hecho, la mayoría de las aplicaciones de IA o aprendizaje automático se aplican con éxito a operaciones cotidianas.

**Tendencias sobre el terreno: Marshall Wolf Automation es un distribuidor industrial de automatización en los Estados Unidos. Marshall Wolf es una marca B2B con 35 años de historia que deseaba aplicar un planteamiento de consumidor a su experiencia de compra. Al añadir recomendaciones de productos alimentadas por IA, mejoraron considerablemente el descubrimiento de sus nuevos productos e incrementaron el importe medio de sus pedidos en un 20 %.**

- La privacidad es fundamental para ofrecer una experiencia de cliente positiva. Ahora bien, entre todos los tipos organizativos, una media de más del **75 %** de los profesionales encuestados **reconocieron que de los pormenores relativos a la privacidad se ocupan grupos independientes** (p. ej., el departamento jurídico, el informático, etc.). La colaboración entre estos diversos grupos es fundamental, y los profesionales del marketing deberían controlar la forma en que se define, gestiona y comunica la privacidad dentro de la experiencia del cliente.

# Principios rectores para 2021

## 12. La empatía es el futuro de la experiencia

Cuando se les preguntó cuál era la palabra que mejor representaba la propuesta de CX, el 64 % de los ejecutivos eligieron “fluida”.<sup>8</sup>

La comodidad define esta fase de la evolución en la experiencia, pero la comodidad digital es una mercancía y difícil de defender como propuesta de venta única a largo plazo para todos menos para unas cuantas marcas de la élite.

La empatía es un factor de diferenciación infrutilizado que es accesible para todos mediante la combinación de su profundidad de conocimiento sobre el cliente y el producto y, acto seguido, su puesta en práctica en fases críticas de la experiencia.

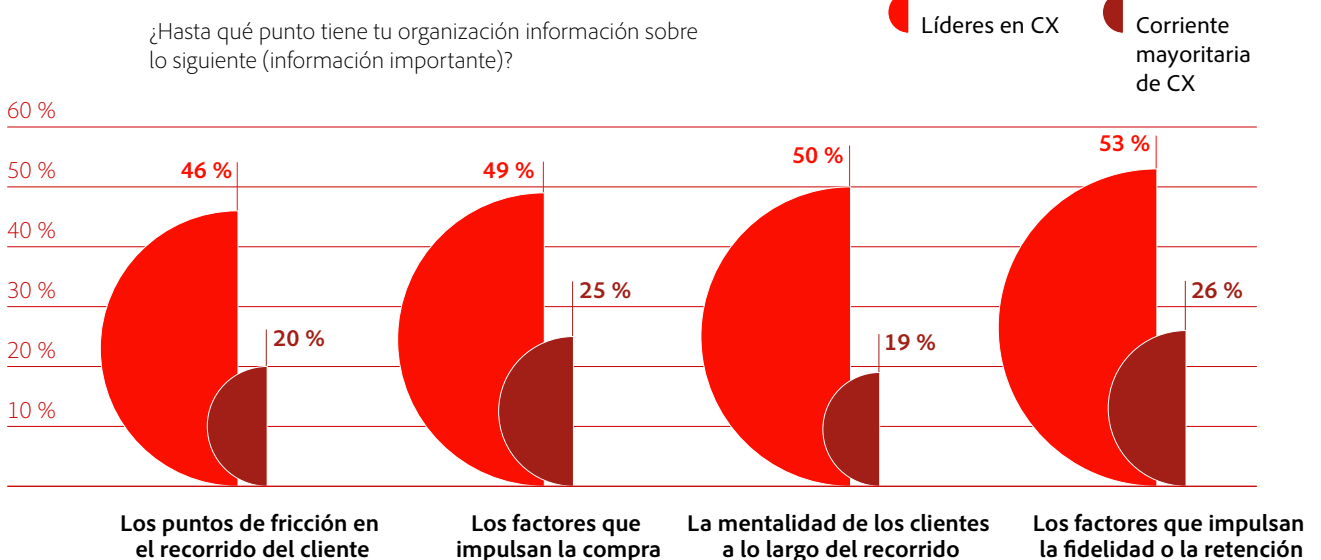
Durante la pandemia se ha enfatizado la toma en consideración de los estados psicológicos de los clientes, pero los profesionales del marketing saben que los recorridos de los clientes siempre han sido emocionales,

incluso en el mundo del B2B. Siempre que hay que tomar una decisión, hay puntos de fricción, lo que puede manifestar todo tipo de emociones: desde la esperanza hasta el entusiasmo, o desde la ansiedad hasta la preocupación. Analizar el recorrido emocional del cliente y adaptarse a él es la siguiente evolución de la gestión de experiencias.

Solo una de cada cinco empresas de la corriente mayoritaria de CX poseen una “información considerable” sobre la mentalidad de sus clientes o sobre los puntos de fricción en el recorrido del cliente. En lo referente a los conocimientos esenciales sobre los factores que impulsan la compra y la retención, el porcentaje solo es marginalmente superior.

Los profesionales del marketing se distinguen por empatizar con los públicos y por crear anuncios que fomentan un vínculo emocional con su marca. Es aplicando esa habilidad en toda la experiencia del cliente como prosperarán en sus respectivos mercados las marcas que no pueden competir solo en comodidad.

Figura 10 **Los líderes en CX tienen más información sobre las motivaciones y los problemas de los clientes**



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: líderes en CX = 489, corriente mayoritaria de CX = 2459

### 13. El cliente no se está ralentizando

Probablemente, el mundo empezará a parecerse más al que conocíamos a lo largo de 2021, pero la gente, la cultura y los mercados seguirán evolucionando a un ritmo febril.

Cuando se les preguntó por las tendencias emergentes en el ámbito del marketing, los ejecutivos sénior de organizaciones de marketing para consumidores observan una disrupción en el comportamiento de los clientes, la tecnología y las condiciones del mercado.

Toda disrupción es, al mismo tiempo, una oportunidad y un reto.

El cambio a lo online se está produciendo al mismo tiempo que el 5G establece un nuevo estándar para la interacción digital. Todo aquel que se haya pasado un día de videoconferencia sabe que la latencia es agotadora e ineficiente. En el mejor de los casos, la experiencia actual con dispositivos móviles 4G presenta una latencia media de entre 30 y 60 milisegundos. Podría parecer que es casi en tiempo real, pero la sensación es que tarda mucho más, ya que el tiempo de reacción del cerebro es de unos 10 milisegundos.

El 5G reduce la latencia a aproximadamente 5 milisegundos, lo cual es todo un logro en lo tocante a la experiencia, no solo una mejora incremental. Libera una multitud de funciones para el consumidor y el sector, que posibilitan capacidades instantáneas en todo lo que abarca desde los videojuegos hasta la automatización de factorías. El Foro Económico Mundial prevé que el 5G generará más de 10 B€ para 2035.<sup>9</sup>

Dicho esto, como hemos observado a lo largo de la década en la que hemos estado llevando a cabo estos estudios, una ola digital creciente no eleva a todos los barcos.

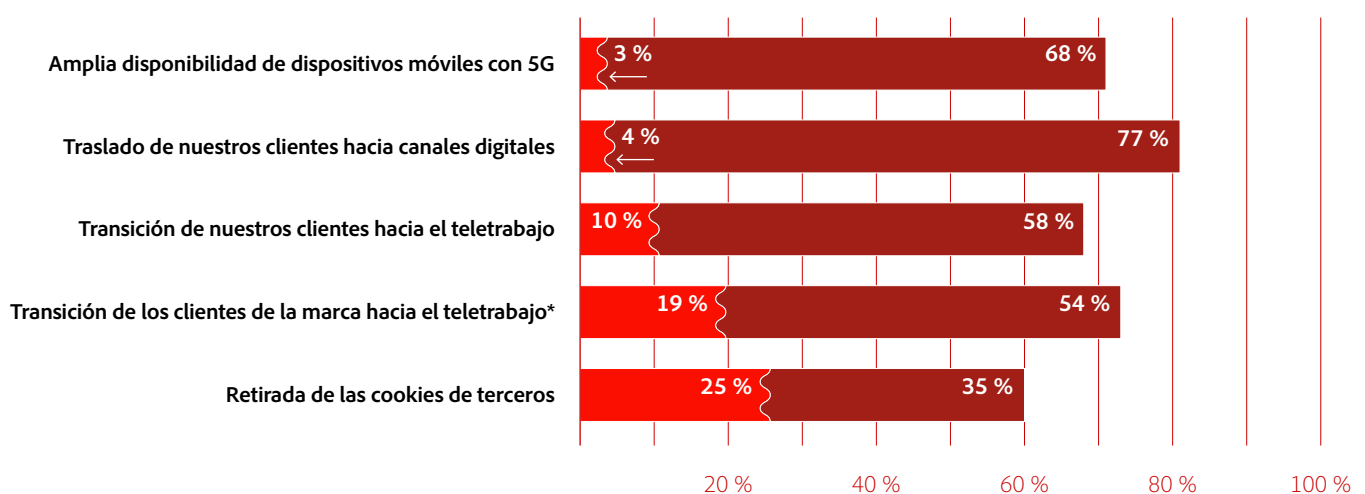
Por ejemplo, más del 80 % de los ejecutivos consideran que el paso de sus clientes a canales digitales es disruptivo, y la inmensa mayoría contempla el cambio como algo positivo. Ahora bien, muchas de sus empresas no lograrán aprovecharlo. La forma en que las empresas se preparan para el cambio y reaccionan ante este siempre ha sido la base de su éxito o fracaso.

Los líderes en CX caracterizados por los resultados de este estudio ven la oportunidad en todas las disrupciones, ya que su principal habilidad es la gestión eficaz de los cambios.

Figura 11 **En 2021 y en adelante seguirán produciéndose disrupciones en el marketing**

¿Consideras que estos acontecimientos futuros serán disruptivos, ya sea de forma positiva o negativa?

 Disrupción negativa (reto)  Disrupción positiva (oportunidad)



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n: agencia = 2508, n: Vicepresidentes o cargo superior (cliente) = 176  
\*Profesionales encuestados de agencias que comentaron sobre la disrupción en las organizaciones de los clientes.

#### 14. El propósito de marca solo importa si realmente es importante

El propósito de marca se ha definido como la razón de ser de una marca aparte de ganar dinero.<sup>10</sup> Se ha vinculado a diversas ventajas, desde el afianzamiento de la fidelidad del cliente hasta el impulso de la estrategia.

Pero quizás el efecto más patente del objetivo de marca se nota sobre la gente que en ella trabaja, y la motivación de los empleados es un beneficio importante, si no tal vez el principal.

Aunque solo el 27 % de los consumidores puede definir siquiera el de sus marcas favoritas, el 56 % de los empleados afirma que su organización tiene un propósito de marca definido. De estos últimos, el 82 % declara que repercute de forma positiva sobre ellos personalmente.<sup>11</sup>

No obstante, no todas las declaraciones de intenciones tienen la misma repercusión. Debe ser algo más que un eslogan.

A partir de un análisis textual de más de 800 declaraciones de propósitos de marca, solo el 40 % cumplen un estándar basado en las cualidades de autenticidad, mayor beneficio y énfasis en el cliente. Consulta el proceso de análisis de los propósitos de marca en la sección **Metodología**.

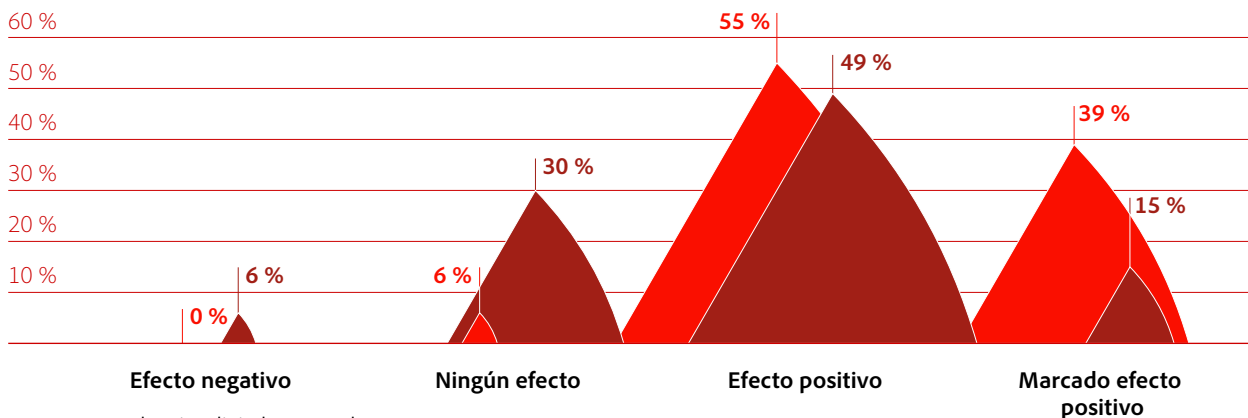
De las empresas con un propósito de marca definido y diferenciado, el 39 % de los empleados afirma que surte un “marcado efecto positivo”, en comparación con solo el 15 % en el caso de aquellas cuyos propósitos de marca no cumplen los requisitos.

De hecho, en las empresas cuyo propósito de marca no cumple el estándar, los empleados tienen una probabilidad seis veces mayor de que no surta “ningún efecto” o, incluso, de que surta un “efecto negativo”.

Figura 12 **Los empleados están más motivados cuando el propósito de marca es auténtico, está centrado en el cliente y apela a un propósito más general**

¿Cuál es el efecto que te causa el propósito de marca de tu organización (si es que te causa alguno)?

▲ El propósito de marca cumple el estándar    ▲ El propósito de marca no cumple el estándar



Encuesta Tendencias digitales, 4.º T de 2020, n = 826



## Recomendaciones

Los catastróficos acontecimientos de 2020 han subrayado la importancia de tener un enfoque que priorice al cliente.

La experiencia del cliente no es una táctica ni una disciplina entre muchas, sino una estrategia de negocio rectora que debería evolucionar en todas las dimensiones del marketing y de la organización en conjunto: la mente, el cuerpo, el corazón y el espíritu.

**(Mente)** Adopta una postura estratégica. Casi el 70 % de los profesionales encuestados que son pesimistas con respecto a las previsiones de crecimiento de su empresa en 2021 afirman que la organización está en modo reactivo y que carece de estrategia para encarar el sector durante los 24 meses siguientes.<sup>12</sup> El marketing y la experiencia del cliente ahora están sobre la mesa de las juntas de directivos. Conservarán su lugar allí con información detallada sobre los clientes y un punto de vista específico sobre cómo reaccionar ante ellos.

**Scandinavian Airlines (SAS) ve un mercado de los desplazamientos aéreos que ya estaba en crisis antes de la pandemia. Los nuevos participantes de bajo coste, la fluctuación de las divisas y la volatilidad de los precios del combustible contribuían a un mercado en el que sabían que sus mejores oportunidades consistían en salir del avión y pensar en la experiencia en conjunto. Al rediseñarlo todo desde los sistemas de datos de clientes hasta librarse de las unidades aisladas e instaurar una metodología ágil con el cliente en el punto de mira, SAS se ha convertido en una marca de estilo de vida, con una mayor fidelidad entre sus clientes habituales, unos ingresos superiores por pasajero y un incremento del valor del ciclo de vida del cliente.**

**(Cuerpo)** Desarrolla los tejidos conectivos entre la información y la acción. Los líderes en CX tienen una mayor probabilidad que las empresas de la corriente mayoritaria de CX de obtener información importante sobre los recorridos de los nuevos clientes (el 52 % frente al 22 %) y están más capacitados para identificar los puntos de fricción (el 46 % frente al 20 %). Y, lo que tal vez sea más importante, tienen una probabilidad muy superior de crear con éxito experimentos para probar los datos sobre el terreno (el 45 % frente al 14 %).

**El aeropuerto de Heathrow prestará sus servicios a casi 40 millones de clientes en 2021 y se dirigirá al 80 % de ellos digitalmente. Con un despliegue de más de 11 000 balizas, su equipo de marketing y análisis usa la geolocalización para saber dónde se encuentra el cliente en sus recorridos reales y figurados, y emplea la orientación por IA para personalizar el contenido. Desde que coordina los análisis, la prestación de servicios omnicanal y el contenido, el aeropuerto ha aumentado el gasto comercial medio por pasajero en un 40 %.**

**(Corazón)** Céntrate en la empatía con el cliente de tu organización. Entender cómo se sienten las personas es un componente esencial de la experiencia, pero que se suele pasar por alto. Analizar y prever sus reacciones en puntos decisivos y durante los momentos de fricción hará que el proceso funcione mejor para ambas partes. Los líderes en CX tienen una probabilidad 2,5 veces mayor que las empresas de la corriente mayoritaria de CX de obtener información sobre la mentalidad de los clientes a lo largo del recorrido.

**En los Países Bajos, el venerable consorcio bancario De Volksbank plasmó su objetivo de transformación digital con la frase “desde la transacción hasta la relación”. Este esfuerzo se extiende desde la consolidación de las señales digitales en cuatro bancos distintos hasta la integración de todas las comunicaciones de marketing y asignación de todo lo anterior en el recorrido del cliente. Aunque más de un 90 % de las transacciones son digitales, el grupo espera tener una percepción personal del cliente y emplea sus datos para facilitar el proceso en intersecciones críticas como, por ejemplo, al calcular los costes de una hipoteca o al concertar de una cita. Los clientes están más satisfechos, como lo evidencia sus mayores tasas de apertura y la drástica mejora del índice de recomendación neta.**

**(Espíritu)** Examina el propósito de tu marca o explora por qué esta no tiene ninguno. Las empresas con un propósito de marca superan a su competencia y tienen empleados más satisfechos y optimistas. Por desgracia, muchas organizaciones tienen un “propósito” que solo es un eslogan o un resumen de lanzamiento al mercado, y la repercusión de estas es menor. **Un propósito de marca que resuena inspira al personal de la empresa apelando a su razón de ser más allá de las ganancias trimestrales y, además, brinda la oportunidad de cambiar las cosas a mejor, incluso en aspectos de menor envergadura específicos del mercado.**

# Metodología

## Encuesta sobre tendencias globales

El informe *Tendencias digitales* se basa en una encuesta online efectuada a una selección de listas de Econsultancy y Adobe. La encuesta se abrió el 15 de octubre de 2020 y se cerró el 11 de diciembre de 2020 con 11 413 participantes cualificados. Además, se incorporaron a 1864 participantes de un panel externo para cumplir los requisitos de cuota en algunos sectores y regiones, para obtener un total de 13 277 respuestas. A los panelistas externos se les dio un incentivo por su tiempo.

- El 65 % de todos los participantes (8549) son profesionales del marketing orientados al cliente. La muestra restantes de 4622 participantes se compone de ejecutivos de agencias, consultorías y proveedores de tecnología o servicios de marketing.
- El 41 % de los participantes tienen una categoría laboral de directivo o superior.
- Con respecto al mercado objetivo, la muestra se divide entre B2B (el 33 %), B2C (el 29 %) y aquellas empresas dirigidas a ambos mercados por igual (el 38 %).
- Los ingresos de las organizaciones abarcan el espectro que va desde las pymes (el 54 % tiene ingresos inferiores a los 65 M\$) hasta las organizaciones de mayor tamaño (el 26 % tiene ingresos de entre los 65 M\$ y 1300 M\$) y las empresas más grandes del mundo (el 19 % tiene ingresos que superan los 1300 M\$).
- La muestra es de carácter global, siendo la región EMEA la que aporta el mayor porcentaje de encuestados (el 48 %), seguida de Norteamérica (el 29 %) y la región de Asia-Pacífico (el 19 %). El estudio se tradujo al francés, el alemán y al chino.
- Cada sector empresarial se halla representado, con concentraciones en tecnología (el 14 %), servicios financieros (el 10 %) y la fabricación (el 10 %).

## Análisis de los propósitos de marca

A los participantes en la encuesta que afirmaron que sus organizaciones tenían un propósito de marca definido se les pidió que lo escribieran directamente, lo que dio como resultado 871 envíos. Varios investigadores de Econsultancy que trabajaron de forma independiente revisaron todas y cada una de las respuestas. Todas las declaraciones se codificaron con enmascaramiento empleando la definición de propósito de marca indicada más adelante. En la categoría "Propósito de marca verdadero" se incluyeron todas las declaraciones que tuvieran al menos dos votos.

Los investigadores emplearon los siguientes criterios de propósito de marca:

1. El propósito de marca debería plasmar la razón de ser fundamental de la empresa, aparte de ganar dinero.
2. El propósito de marca debe estar relacionado con lo que la marca vende o proporciona, de forma que no sea solo filantropía o que plantan un árbol por cada venta.
3. Un buen propósito de marca siempre pondrá a los clientes por delante. Esto quiere decir que el cliente tendrá la máxima importancia en todas las decisiones adoptadas y en todos los pasos dados.
4. El propósito de marca se plasma en la declaración *"la gente no compra lo que haces, sino el motivo por el que lo haces"*.

A los investigadores se les dieron los siguientes ejemplos de propósitos de marca reconocidos:

1. *Romper tabúes que reprimen a las mujeres.* Libresse
2. *Ofrecer gafas de diseño a un precio revolucionario y, al mismo tiempo, allanar el camino para empresas con conciencia social.* Warby Parker
3. *Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.* Google
4. *Dar rienda suelta a la originalidad de todos los niños.* Crayola

## Fuentes

Harvard Business Review, *How Marketers Can Connect Profit and Purpose*, 2018

Simon Sinek, *Start with Why*, 2009

Deloitte, *Purpose is Everything*, 2019

## Referencias

Todas las cifras no citadas a continuación se generaron en la encuesta *Tendencias digitales* de este año, explicada en la sección **Metodología**.

<sup>1</sup> Sharma, The New York Times, The Pandemic Isn't Changing Everything, mayo de 2020

<sup>2</sup> Econsultancy, Marketing in Crisis Tracking Surveys, fase 1, n = 2179, marzo de 2020, fase 6, n = 829, octubre de 2020

<sup>3</sup> Econsultancy, Marketing in Crisis Tracking Surveys, fase 3, n = 1259, marzo de 2020, fase 6, n = 829, octubre de 2020

<sup>4</sup> Workfront, The Next Chapter in Remote Work, abril de 2020

<sup>5</sup> Econsultancy, Marketing in Crisis Tracking Surveys, fase 5, n = 1103, agosto de 2020

<sup>6</sup> Econsultancy, The Impact of Cloud-Connected Data Management on Marketing Performance in the Media, Entertainment and Communications Sector, n = 220, diciembre de 2020

<sup>7</sup> TechCrunch, The Pandemic Accelerated Cord Cutting, Making 2020 the Worst Year Ever for Pay TV, septiembre de 2020

<sup>8</sup> Econsultancy, Thriving in the Experience Economy: Priorities of a CMO, n = 502, marzo de 2020

<sup>9</sup> World Economic Forum and PWC, The Impact of 5G, enero de 2020

<sup>10</sup> Sinek, Start with Why, 2009

<sup>11</sup> Purpose Power Index, n = 5700+, 2019

<sup>12</sup> Econsultancy, Marketing in Crisis Tracking Surveys, fase 6, n = 829, octubre de 2020

---

VISUALIZACIÓN DE LOS DATOS: ACCURATIT

