



# Tendencias digitales de 2022

## Índice de experiencia

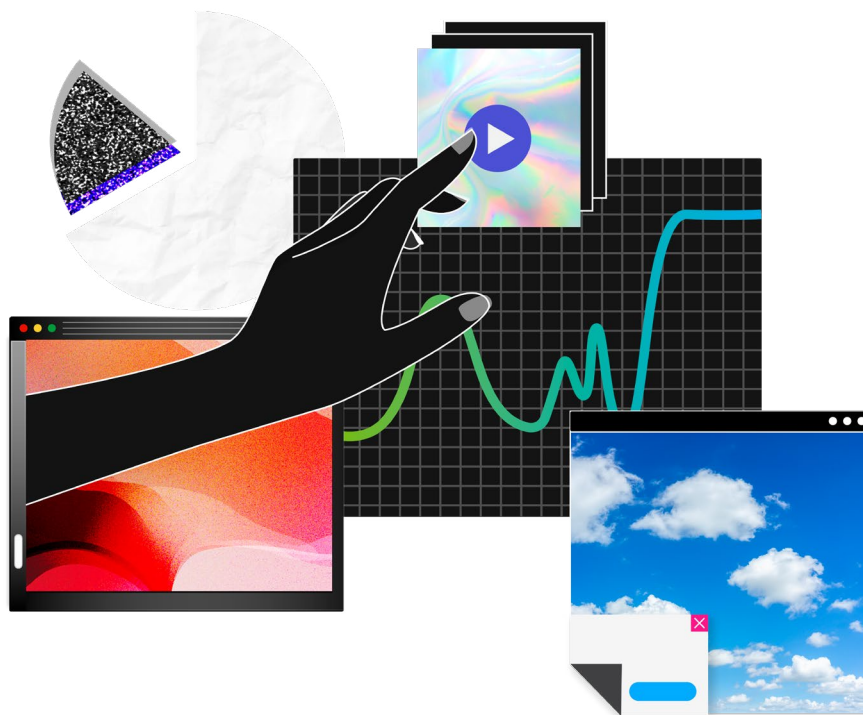


# Índice de contenidos

Prefacio	3
Metodología	5
1. Introducción	6
2. Cambio acelerado	7
3. Confianza ganada	13
4. Agilidad desbloqueada	15
5. Colaboración ilimitada	21
6. Experiencia elevada	23
7. Principios rectores	25

Con más de 10 000 participantes en el estudio de 2022, más de 95 000 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

¡Le damos la bienvenida al informe sobre las tendencias digitales de 2022! Esta encuesta anual de Adobe, producida en colaboración con Econsultancy, registra los puntos de vista de casi 10 000 responsables de marketing, consultores y profesionales para representar la evolución de las tendencias del marketing, la publicidad, el contenido, el comercio y la experiencia del cliente en todo el mundo. Identifica las oportunidades clave para que las empresas refinen sus estrategias digitales e impulsen un crecimiento sostenido en el nuevo año y más adelante.

No existe ninguna duda de que los eventos globales de los dos pasados años han acelerado la transformación digital para empresas de todos los tamaños y en todos los sectores. El ochenta y siete por ciento de los altos ejecutivos que hemos encuestado están de acuerdo en que los eventos de 2020-2021 han reconectado a los clientes a la idea de que lo digital es lo que prima. En esta nueva realidad, todas las empresas están repensando el modo en que interactúan con los clientes y los compradores por igual. La pandemia subió el listón de la necesidad que tienen las empresas para ser más ágiles, colaborativas y acelerar el tiempo de amortización. Esto urgió a las empresas a que recurrieran a los datos y la información en tiempo real para hacer frente a lo inesperado. Asimismo, les obligó a unir los silos funcionales —en ventas, marketing, productos, tecnología de la información, finanzas y asistencia técnica— para comprender mejor cómo dirigir un negocio digital de forma integral. Como los clientes cambiaban con fluidez entre canales de interacción, la necesidad de una personalización omnicanal, la automatización y la escalabilidad adquirieron una mayor urgencia.

Las empresas que fueron capaces de superar los silos organizativos y tecnológicos, y de trabajar en todas las funciones para moverse rápidamente como una sola empresa integrada salieron adelante. En el transcurso de 2021, observamos una brecha cada vez mayor entre quienes fueron capaces de cambiar y capitalizar el cambio a lo digital, y quienes se vieron sorprendidos por las circunstancias.

El desafío al que muchas organizaciones se enfrentan en la actualidad consiste en cómo incorporar las metodologías ágiles desarrolladas en las “salas



**David Carrel**  
*Vicepresidente de Marketing de Adobe Experience Cloud*

de mando” de la crisis de la pandemia en las operaciones empresariales en curso. Nuestro estudio demuestra que muchas empresas están luchando por implementar los cambios culturales y operativos necesarios para mantenerse ágiles y responder a la dinámica de mercado en rápida evolución.

Nuestro estudio descubrió un enorme abismo entre las organizaciones de marketing líderes y el resto del grupo. Las organizaciones de marketing líderes, según se identifican en nuestro índice de rendimiento de organizaciones de marketing (véase Metodología), sitúan las relaciones con los clientes en el eje de sus operaciones. Crean procesos, sistemas y cultura en torno a las necesidades en evolución de los clientes. En un momento en que nunca ha resultado más crítico para las empresas actuar con rapidez y responder a unas expectativas crecientes de los clientes, las organizaciones de marketing líderes se encuentran en una situación mucho más adecuada para saborear el éxito en 2022 y más adelante. Las organizaciones convencionales y las rezagadas deben redoblar sus esfuerzos para cerrar la brecha antes de que las líderes se adelanten aún más.

Entre las áreas más notables de disparidad entre las organizaciones de marketing líderes y sus rivales convencionales y rezagados se incluyen las siguientes:

- **Información:** El 50% de las organizaciones líderes de marketing disponen de “información significativa” sobre los recorridos de los nuevos clientes, frente a solo un 20% de las organizaciones convencionales y un 6% de las rezagadas.
- **Agilidad:** El 65% de las organizaciones líderes de marketing valoran su rapidez de reacción ante la información como “sólida/muy sólida”, frente a solo un 22% de las organizaciones convencionales y un 5% de las rezagadas.
- **Experimentación:** El 61% de las organizaciones líderes de marketing valoran su capacidad para crear experimentos que prueban sobre el terreno como “sólida/muy sólida”, frente a solo un 21% de las organizaciones convencionales y un 5% de las rezagadas.
- **Personalización:** El 85% de las organizaciones líderes de marketing se consideran a sí mismas “eficaces/muy eficaces” en lo que se refiere al uso de los datos de fuentes primarias para personalizar la experiencia del cliente, frente a un 66% de las organizaciones convencionales y un 22% de las rezagadas.

Con las expectativas de los clientes en continuo ascenso, la importancia que encierra el desarrollo y la maduración de las relaciones directas con los clientes nunca ha tenido tanta importancia. El modo en que las empresas recopilan y extraen información de los datos de los clientes cada vez cobrará más importancia, en concreto cuando los responsables de marketing pasen de confiar en los datos de fuentes terciarias y se decidan por estrategias de fuentes primarias. Nuestras conclusiones sugieren que queda mucho trabajo por hacer en este aspecto, ya que los ejecutivos consideran que su organización como más eficaz en la *recopilación* de los datos de fuentes primarias que en *su uso* para personalizar experiencias. La inteligencia artificial (IA) representa un área clave de oportunidad que no están aprovechando las suficientes organizaciones para impulsar las decisiones empresariales en tiempo real y mejorar las experiencias de los clientes.

A medida que las empresas pasan de un momento de incertidumbre al siguiente, en su pelea con la inflación, los problemas mundiales con la cadena de suministro, un mercado laboral más estricto y las condiciones cambiantes de la pandemia, las informaciones sobre los clientes a partir de los datos y la posibilidad de ajustarse con suma rapidez a las estrategias serán más importantes que nunca antes. La brecha entre los líderes y los rezagados no hará más que crecer durante el 2022. Las empresas que puedan operar con una toma rápida de decisiones y actúen a partir de las informaciones sobre sus clientes estarán en una mejor situación para alcanzar la innovación en la experiencia centrada en el cliente y sostener el crecimiento del negocio.

El informe sobre las tendencias digitales de 2022 explora un amplio abanico de tendencias que repercuten en la capacidad de las empresas para moverse con éxito por un entorno global que presenta un alto grado de dinamismo, entre las que se incluyen las expectativas cambiantes de los clientes, la confianza, una mayor complejidad y competencia, la formación y el desarrollo, y las realidades de los entornos laborales híbridos.

Con el mundo sometido a un cambio constante, el informe del presente año ofrece información oportuna para ayudar a los profesionales del marketing y a los líderes empresariales a realinear sus estrategias para potenciar un éxito sostenido en 2022 y más adelante.

# Metodología

El informe *Tendencias digitales de 2022* se basa en una encuesta online efectuada a una selección de listas de Econsultancy y Adobe. La encuesta se abrió el 11 de noviembre de 2021 y se cerró el 6 de enero de 2020 con 6584 participantes cualificados. Además, se incorporó a 2871 participantes de un panel externo para cumplir los requisitos de cuota en algunos sectores y regiones, para sumar un total de 9455 respuestas. A los panelistas externos se les dio un incentivo por su tiempo.

- El 65% de todos los participantes (6724) son profesionales del marketing orientados al cliente. La muestra restante de 2731 participantes se compone de ejecutivos de agencias, consultorías y proveedores de tecnología o servicios de marketing.
- El 28% de los participantes tiene nivel sénior o superior de dirección, seguidos de un 72% de profesionales (compuesto por altos ejecutivos, directores y encuestados relacionados con niveles de dirección). A lo largo del informe, comparamos a ambos grupos.
- Con respecto al mercado objetivo, la muestra se divide entre B2B (el 33%), B2C (el 26%) y aquellas empresas dirigidas a ambos mercados por igual (el 41%).
- Los ingresos de las organizaciones abarcan el espectro que va desde las pymes (el 44% tiene ingresos inferiores a los 65 millones de dólares) hasta las organizaciones de mayor tamaño (el 32% tiene ingresos entre los 65 y 1300 millones de dólares) y las empresas más grandes del mundo (el 22% tiene ingresos que superan los 1300 millones de dólares).
- La muestra tiene un alcance mundial, siendo Norteamérica la región geográfica que aporta el mayor porcentaje de encuestados (el 43%), seguida de Europa (el 39%) y la región de Asia-Pacífico (el 15%). El estudio se tradujo al francés, alemán y chino.
- Cada sector empresarial se halla representado, con concentraciones en tecnología (el 15%), fabricación (el 12%) y servicios financieros (el 9%).

## Índice de rendimiento de las organizaciones de marketing

Asimismo, desarrollamos un índice de rendimiento de las organizaciones de marketing (MOPI) según las respuestas del grupo de profesionales encuestados a una de las preguntas de la encuesta. Esta pregunta les solicita a los encuestados que valoren sus organizaciones de marketing en una escala de 10 puntos en cuanto a cinco medidas diferentes:

- Agilidad para reaccionar ante las oportunidades y perturbaciones que pudieran surgir
- Innovación
- Colaboración por parte del grupo de tecnología/informática
- Desarrollo y formación del talento
- Garantía de equipos diversos e inclusivos

Seleccionamos estas cinco medidas porque, como se verá en el informe, cada una de ellas está relacionada con la creación de organizaciones de éxito que pueden sobrevivir y progresar en un entorno empresarial complejo y de rápido cambio. Nuestra idea al desarrollar este índice se centraba en que una medida compuesta que incorporara las cinco medidas proporcionaría un nivel adicional de información muy por encima y más allá de las medidas individuales.

Como los encuestados valoraron sus organizaciones de marketing con una escala de 10 puntos en cada una de las cinco medidas, la puntuación más alta posible era de 50 puntos. Por lo tanto, asignamos a cada encuestado a una de las tres categorías según su puntuación en el índice:

- **Líderes**, compuestos por el 33% de los encuestados, que representan puntuaciones entre 37 y 50. Valoraron a su organización de marketing por encima de la mayoría de las cinco medidas, si no todas.
- **Convencionales**, compuestos por el 60% de los encuestados, que representan puntuaciones entre 16 y 36.
- **Rezagados**, compuestos por el 7% de los encuestados, que representan puntuaciones entre 1 y 15. Valoraron a sus organizaciones de marketing con puntuaciones muy bajas en la mayoría de las cinco medidas, si no todas.

# 1. Introducción

Los eventos de las relaciones transformadas de 2020/21 entre clientes y empresas, empleados y empleadores. La situación forzó a un reconocimiento: nuevas necesidades, nuevos comportamientos y nuevas expectativas. No hay ninguna vuelta atrás, ni tampoco queda sitio para la relajación.

Nuestra nueva era la están conformando los clientes que ven su mundo a través de una lente digital con años de antelación como nunca antes. Los comportamientos digitales acelerados han elevado las expectativas de la experiencia que los clientes esperan de las marcas en todos los ámbitos. Los clientes no se limitan a juzgar sus experiencias digitales comparándolas con otros proveedores del mismo sector. Valoran sus experiencias respecto a su última mejor interacción. El listón de la experiencia actual lo fijan las plataformas digitales líderes del mundo. El nivel de exigencia, y lo que está en juego, nunca ha sido mayor.

Para mantenerse competitivas, las organizaciones deben codesarrollar un nuevo futuro con sus clientes en evolución. Esto se traduce en ir más allá de las tácticas y soluciones improvisadas que experimentaron las empresas a lo largo del periodo 2020/21. Las organizaciones deben reorientar sus operaciones completamente en torno a sus relaciones con los clientes. El éxito se asienta en la creación con miras amplias de las condiciones que favorezcan la velocidad, la experimentación, la innovación y la personalización a escala.

## **CAMBIO ACELERADO**

La forma en que los clientes trabajan, se comunican, socializan, compran y consumen en los medios se ha transformado. Las relaciones entre los clientes, las empresas, sus empleados, los partners, los proveedores y los competidores nunca serán ya las mismas. A medida que aumentan las expectativas de la experiencia de los clientes y se intensifica la competencia, nunca ha resultado más vital para las organizaciones crear procesos en torno a las necesidades de sus clientes.

## **CONFIANZA GANADA**

Las empresas actuales tienen un contrato social frágil con sus clientes. Tienen una responsabilidad no solo para proteger los datos de los clientes con las normativas más exigentes, sino también para usar estos datos de modo que faciliten experiencias de alto valor. Para ganarse la confianza de los clientes, las empresas deben moverse en ambos frentes en un entorno normativo que no deja de complicarse.

## **AGILIDAD DESBLOQUEADA**

Ya es hora de sacar las operaciones ágiles del modo reactivo y llevarlas a la práctica cotidiana. Para crear las condiciones adecuadas de agilidad, las organizaciones necesitan un acceso más sólido a los datos, una mejor formación y soluciones de gestión del flujo de trabajo. Necesitan hacer más para conectar la estrategia y la experimentación, alineando la empresa con el cliente, la entrega con la visión y el liderazgo con los empleados. Las empresas que empoderen a sus equipos para la experimentación y la toma de decisiones basadas en los datos y con una dirección estratégica serán las que triunfen en esta nueva era.

## **COLABORACIÓN ILIMITADA**

Con experiencias digitales vitales para el crecimiento y la innovación de las empresas, los directores de marketing (CMO) se han ganado su puesto en la mesa en la que se toman las decisiones. Las relaciones entre los directores de marketing (CMO) e informática (CIO) se han fortalecido. No obstante, la armonía sobre el terreno necesita algo más que alianzas de alto nivel: debe filtrarse a las operaciones cotidianas de los dos departamentos.

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE ELEVADA**

La personalización contextual, relevante y útil a escala es el imperativo en 2022. No obstante, las experiencias del cliente solo pueden elevarse a partir de una base de confianza de los clientes y de unos fundamentos sólidos, desde la arquitectura de datos integrada hasta un análisis centrado en la información y la automatización eficaz del marketing.



## 2. Cambio acelerado

### I. El ritmo rápido del cambio actual no va a hacer más que acelerarse

Durante los dos últimos años, las empresas de todo tipo se han visto forzadas a acelerar su evolución digital a velocidades vertiginosas. Como media, las organizaciones han impulsado el progreso digital de siete años en cuestión de meses. Las empresas han informado que actuaron de 20 a 25 veces con mayor rapidez que la que esperaban.<sup>1</sup>

Este vertiginoso ritmo de cambio no va a disminuir. El ochenta y siete por ciento de los altos ejecutivos cree que estamos en un nuevo mundo en el que las expectativas de los clientes reconectadas digitalmente definen la satisfacción.

Para mantener el ritmo, las empresas están ampliando sus inversiones en soluciones de gestión de la experiencia y tecnología de los datos de los clientes. La competencia se intensifica, al tiempo que las barreras de la experiencia son cada vez más altas. A medida que se hace la transición de la innovación digital potenciada por la crisis a una innovación planificada simplemente para no quedarse por el camino, las empresas necesitan reorientarse de cara a la velocidad, generando información práctica en milisegundos para decidir entre el interés y la oportunidad

**“El marketing, en mi opinión, ha cambiado para siempre. Como ocurre en muchos aspectos, la intersección entre la estrategia de marketing, la estrategia de la experiencia del cliente y la estrategia empresarial se ha entrelazado en gran medida. Además, la información de que disponemos como responsables de marketing nos informa de que el modo en que necesitamos crear experiencias y el modo en que estamos creando experiencias se está convirtiendo en realidad en la estrategia empresarial...”**

**Patrick McLean**  
Vicepresidente Sénior y Director General  
de Marketing de Walgreens

### II. Las expectativas de los clientes se han reconectado digitalmente

Los comportamientos de los clientes han cambiado durante los dos últimos años, en muchos casos para bien. Con el mundo físico sometido a restricciones,

los canales digitales se convirtieron en los salvavidas para comprar, trabajar, socializar y entretenerse. Los clientes se acostumbraron con rapidez a interactuar con las marcas de formas más novedosas y cómodas, potenciando el cambio del comportamiento digital a una velocidad sin precedentes.

Si bien algunos indicadores digitales están deslizándose a niveles previos a la pandemia, la adopción generalizada ha crecido con un carácter duradero en todos los diversos sectores: desde los viajes al ocio, pasando por las tiendas minoristas.<sup>2</sup> En la última encuesta sobre la información global de los clientes de PWC, el 41 % de los encuestados informaron sobre compras diarias o semanales mediante smartphones —en comparación con el 39% de seis meses antes— frente a solo un 12% de hace cinco años. Los comportamientos en la compra a través de dispositivos móviles se están acercando a las compras en las tiendas, con solo seis puntos porcentuales de diferencia entre ambos.<sup>3</sup> Estos cambios en el comportamiento de los consumidores han dado lugar a un efecto cascada en las empresas B2B, acelerando las tendencias existentes en el comercio electrónico B2B y el autoservicio. Se prevé que el tamaño del mercado mundial del comercio electrónico B2B crezca en un 18,7% (CAGR) hacia 2028.<sup>4</sup>

El ochenta y siete por ciento de los altos ejecutivos que hemos encuestado está de acuerdo en que los eventos de 2020/21 han reconectado a los clientes a la idea de que lo digital es lo que prima. Para los profesionales (es decir, el alto nivel de dirección y niveles inferiores) esto significa que la atención debe mantenerse firme en la optimización de las experiencias digitales de los clientes. El ochenta y dos por ciento de los profesionales encuestados afirma que el énfasis de la experiencia digital permanecerá constante o se acelerará, incluso cuando los clientes vuelvan a los canales tradicionales offline.

<sup>1</sup> McKinsey, How COVID-19 has pushed companies over the tipping point and transformed business forever, 2020

<sup>2</sup> McKinsey, What's next for digital consumers, 2021

<sup>3</sup> PWC, December 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey, 2021

<sup>4</sup> Grand View Research, Business-to-Business E-Commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report By Deployment Model (Intermediary-orientated, Supplier-orientated), By Application, By Region And Segment Forecasts, 2021-2028, 2021

“Hace cinco años, no pudimos haber vaticinado la COVID-19, pero podíamos ver la necesidad de una experiencia que cubriera muchos más canales. Sabíamos que dos tercios de los consumidores solían estar abiertos a la compra de un vehículo online, por lo que nos centramos en crear nuestra oferta de comercio electrónico. Con el impacto de la pandemia, se convirtió en una parte central de nuestro plan integral respecto al modo en que seguíamos vendiendo”.

**Claire Hepworth**  
Responsable de Interacción con Clientes de Ford

### III. Las exigencias de la experiencia de los clientes cada vez son mayores

La reapertura cautelosa del mundo físico conlleva mayores retos para interpretar y manejar los deseos y las necesidades de los clientes. Por su parte, los clientes no se preocupan por las barreras logísticas que se dan entre los mundos físico y online. Las experiencias digitales de primer nivel en sus vidas cotidianas, desde las tiendas al ocio, establecen el nivel y potencian inexorablemente demandas cada vez más exigentes. Los clientes esperan que las organizaciones les permitan cambiar sin problemas de un modo de interacción a otro, recuerden sus preferencias en todos los puntos de contacto y creen excelentes experiencias en cada paso de su recorrido.

Para cubrir las necesidades de los clientes en todo lugar (y en todo momento), las organizaciones deben reconfigurarse para recopilar datos híbridos sobre las interacciones. Por lo tanto, deben conectarse los puntos del recorrido y crear experiencias atractivas de valor añadido en cada paso clave del proceso de compra. Y lo que es más, necesitan hacerlo al tiempo que infunden confianza. Esto se traduce en una interacción con unas formas que parezcan contextuales e intuitivas en lugar de invasivas o vigilantes.

“A medida que el trabajo de hoy en día se ve impulsado por una perspectiva en la que prima lo digital, existe una urgencia añadida de una experiencia atractiva en cada paso del recorrido de un cliente”.

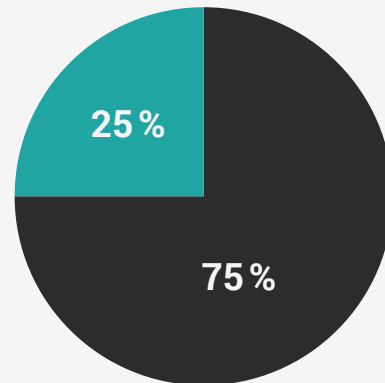
**Susie Emmerling**  
Vicepresidenta de Operaciones de Marketing de ServiceNow

FIGURA 1

■ Verdadero ■ Falso

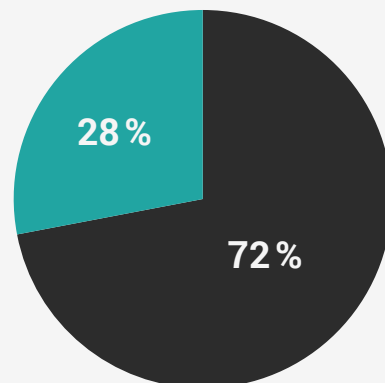
### Al pensar en los últimos 18 meses: ¿las siguientes afirmaciones fueron verdaderas o falsas para tu organización?

El 75% de los profesionales ha observado un auge en los clientes existentes que utilizan canales digitales



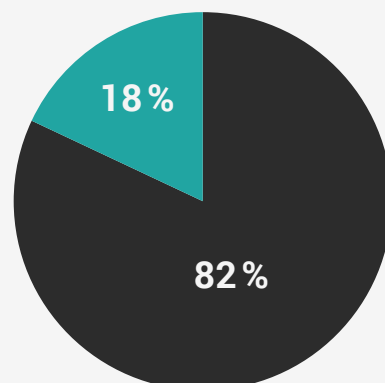
Base: Profesionales (3141)

El 72% de los profesionales ha observado un auge en los nuevos clientes que utilizan canales digitales



Base: Profesionales (3110)

El 82% de los profesionales ha observado recorridos de clientes nuevos y cambiantes



Base: Profesionales (3208)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021



#### IV. Para superar las barreras en aumento de la experiencia, las organizaciones deben reducir las fricciones en la experiencia de los empleados.

Las fuerzas perturbadoras que han afectado a las marcas no van a desaparecer, sino que muchas solo se intensificarán. La “Gran renuncia”, las duraderas restricciones a los viajes y las nuevas exigencias de cualificación dan lugar a que las organizaciones tengan más dificultades para atraer y retener las contrataciones de experiencia necesarias.<sup>5</sup> Los problemas en la cadena de suministro suponen un desafío para la capacidad de satisfacer la demanda y añadir presión a las estrategias de comunicación de los responsables de marketing.

Situar a los clientes en el eje de las operaciones, al tiempo que simultáneamente se hace frente a los problemas de personal y proveedores, no es tarea fácil, pero no deja de ser un aspecto crítico. Para asegurarse de que los niveles de experiencia del cliente siguen en aumento, las empresas deben reducir las fricciones en la experiencia de los empleados, eliminar las barreras

internas, optimizar las pilas tecnológicas, automatizar los flujos de trabajo y subir el nivel de los empleados.

La integración deficiente de los sistemas, los problemas en los flujos de trabajo y la carencia de habilidades y competencias digitales afectan a las organizaciones en todos los aspectos. No obstante, en contraste con sus rivales convencionales y rezagados, uno de cada tres líderes de las organizaciones de marketing no se encuentra con ninguna barrera interna que los frene en la oferta de experiencias.

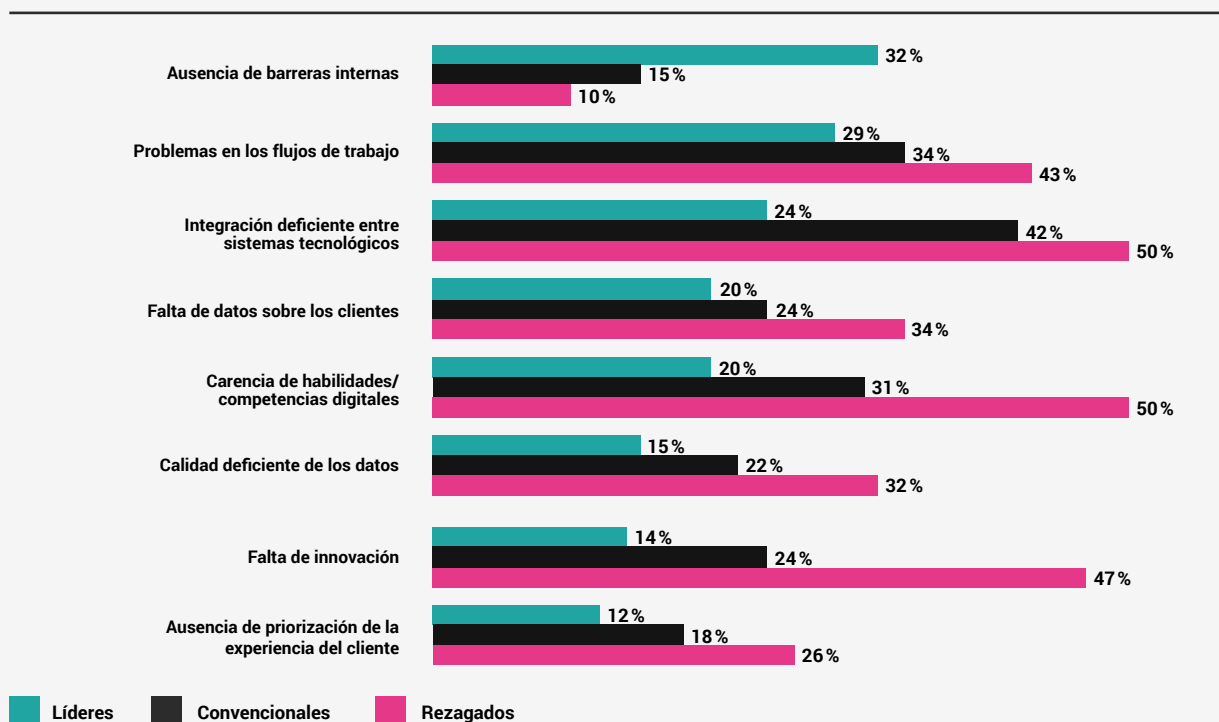
Walmart, el gigante del comercio minorista, fue de los primeros a la hora de reconocer la importancia de unas operaciones internas fluidas para impulsar las experiencias de los clientes. Gracias a una excelente previsión de cómo estaban cambiando las relaciones de los empleados con la tecnología, Walmart revisó sus soluciones tecnológicas de comunicación interna, consolidando varias intranets en una nueva plataforma: OneWalmart.

<sup>5</sup> Deloitte, *The global labor shortage: How COVID-19 has changed the labor market*, 2021

FIGURA 2

### ¿Qué lastra a tu organización de marketing o de experiencia del cliente, si es que hay algo que la lastre? Marca todas las barreras internas que esté sufriendo tu organización.

Marca todas las barreras internas que esté sufriendo tu organización.



Base: Líderes (1235), convencionales (2279), rezagados (287)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

Cuando golpeó la COVID-19, OneWalmart ya estaba en acción, lo que ayudó a eliminar las fricciones en la experiencia distribuida de los empleados para asegurarse de que las relaciones con los clientes no se vieran afectadas. En la actualidad, OneWalmart presta servicios a una comunidad mundial que supera los dos millones de personas. Ya sea en el trabajo o en su domicilio, cualquier empleado puede acceder a lo que necesita para sentirse apoyado, informado y equipado para llevar a cabo su trabajo con eficacia.

**“Las megatendencias están dándole una nueva forma a la dinámica de nuestro sector. El contenido, la comunidad y las ofertas tienen que personalizarse. El consumidor tiene que disponer de la misma experiencia a lo largo de los diversos puntos de contacto que mantenga contigo, ya sea online u offline. Lo digital es una unidad de esfuerzo. Tienes que ser capaz de dominar la complejidad de la tecnología, pero es incluso más importante que gestionar la transformación cultural que se aproxima con la transformación digital”.**

**Michael Nilles**  
*Director General de Digitalización y Transformación de Henkel*

## V. La competencia en la experiencia se está intensificando

Con mantener el ritmo de las expectativas del cliente no es suficiente. La marea digital creciente significa que el diferenciador de la experiencia de hoy se está convirtiendo en un artículo del mañana. Dado que esta experiencia resulta crucial para la diferenciación de las marcas, las organizaciones necesitan predecir mejor los comportamientos del cliente y prestar servicio a las necesidades no cubiertas con experiencias personalizadas, valiosas y peculiares, además de la innovación. Según Accenture, las organizaciones que hayan reorientado plenamente las operaciones, los modelos de entrega y la inversión en tecnología para cubrir nuevas demandas de experiencia hacen crecer su rentabilidad año tras año al menos seis veces más que sus homólogos del sector.<sup>6</sup>

De hecho, el presente estudio ha comprobado que existe un abismo entre estas organizaciones que pueden flexibilizar su agilidad para mantener el ritmo del cambio cuando este se acelere y la corriente mayoritaria. Nuestro índice de rendimiento de las organizaciones de marketing (véase Metodología) pone de manifiesto el modo en que los líderes de las organizaciones de marketing están bien situadas para impulsar una experiencia diferenciada.

El abismo existente entre los líderes y los convencionales no hará más que crecer durante el 2022. Armados con información de clientes más decisiva y organizados para la toma rápida de decisiones, estas empresas están mejor posicionadas para alcanzar la innovación en la experiencia centrada en el cliente y el crecimiento de los clientes.

## ¿Cómo es un líder de una organización de marketing?

Las organizaciones de marketing líderes están mejor organizadas en lo que respecta a la agilidad porque es más probable que hagan lo siguiente:

- **Han eliminado las barreras internas** para la entrega de la experiencia del cliente (el 32% de los líderes informa de que no existen barreras internas en la entrega de la experiencia, frente al 15% de los convencionales y el 10% de los rezagados).
- **Tienen capacidades más robustas para los datos y la información** (el 50% de los líderes dispone de información significativa sobre los recorridos de los nuevos clientes, frente al 20% de los convencionales y el 6% de los rezagados)
- **Aprovechan la IA para una mejor personalización** (el 29% de los líderes considera el uso de la IA para mejorar la experiencia del cliente como una prioridad, frente al 19% de los convencionales y el 13% de los rezagados).
- **Invierten en el desarrollo de talentos y habilidades** (el 59% de los líderes está mejorando los programas de formación y aprendizaje para aumentar la productividad, frente al 49% de los convencionales y el 42% de los rezagados).

**“Ahora existe un concepto de aldeas, por todo el mundo, por lo que no se puede venir con un solo enfoque monolítico, en especial sobre cómo vas a entender a tus clientes y la personalización e interactuar con ellos, ya sea mediante las normativas impuestas por los organismos gubernamentales de cada país, o región, o simplemente las expectativas de los clientes; tenemos que ser mucho más adaptables”.**

**Shaun Braun**  
*Vicepresidente Senior de Transformación Digital de 3M*

<sup>6</sup> Accenture, Evolution of Customer Experience, 2021

## VI. Las inversiones en tecnología de la experiencia se están disparando

Aunque afectó negativamente a la mayor parte del gasto empresarial, la pandemia de la COVID-19 conmocionó a algunas organizaciones para que aceleraran sus iniciativas de transformación e impulsaran la inversión en tecnología relacionada con la experiencia digital. Antes de 2020, las empresas dedicaron una media del 4,25% de sus ingresos a inversiones en tecnología, pero este se incrementó al 10% en algunos sectores durante el periodo 2020/2021.<sup>7</sup>

Se podría suponer que los directores financieros querrían ahora apretar las clavijas de las inversiones en tecnología y animar a los jefes de división a maximizar el valor de su tecnología existente. No obstante, más del 50% de los altos ejecutivos está incrementando sus inversiones de 2022 en plataformas que les

permitirán a su organización prestar servicio a sus clientes en los recorridos omnicanal de los clientes que cada vez se hacen más complejos. Como indica la *figura 3*, las plataformas de tecnología de datos y de gestión de la experiencia de los clientes son prioridades primordiales en el gasto del 2022.

**“Doblamos las inversiones durante la pandemia en la digitalización, la tecnología y la innovación, y comprobamos que un gran número de clientes hizo lo mismo. Las ventajas son las siguientes: hemos visto a los clientes implantar nuevas aplicaciones en seis semanas en lugar de seis meses”.**

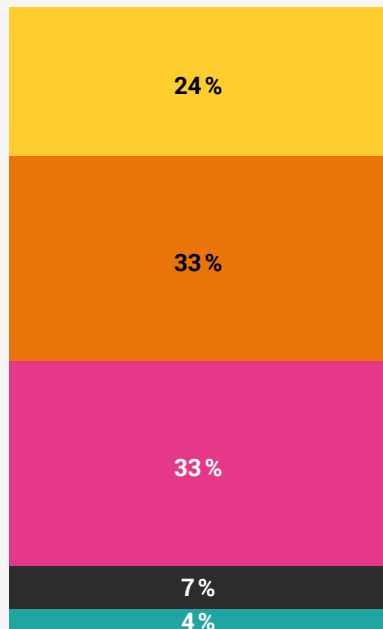
**Vinod Kumar**  
Director Ejecutivo (CEO) de Vodafone Business

<sup>7</sup> Deloitte, Maximizing the impact of technology investments in the new normal, 2021

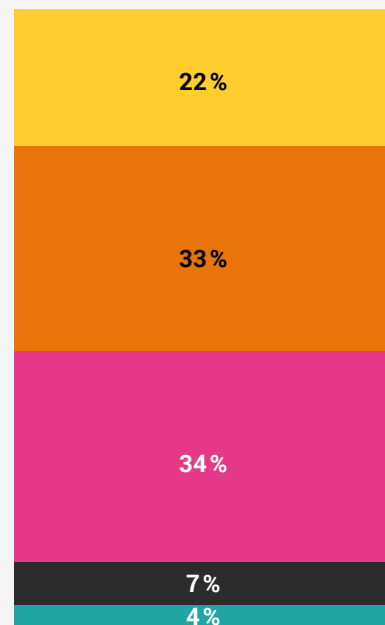
FIGURA 3

### ¿Cómo es el presupuesto asignado a las siguientes áreas para 2022 en comparación con el de 2021?

#### Tecnología de los datos de los clientes



#### Gestión de la experiencia del cliente



Base: Tecnología de datos del cliente (1505), gestión de la experiencia del cliente (1506)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

## VII. La adquisición y la retención de clientes se consideran con una importancia similar

A medida que el panorama del marketing sigue evolucionando, es muy probable que los altos ejecutivos den prioridad tanto a la *retención* de clientes como a su *adquisición*. Más de la mitad (59%) tiene entre sus planes incrementar sus presupuestos del gasto para medios online en 2022 en comparación con 2021. Sin embargo, el cambio inevitable como consecuencia de la desaparición de las cookies (y su repercusión en la atribución Multi-Touch) requiere la atención inmediata de los líderes en toda la organización.

El fin de las cookies de terceros limitará el acceso y la información para las audiencias en las que confían las marcas para la adquisición de clientes, lo que forzará a los anunciantes a recurrir a nuevos

métodos para la generación de clientes potenciales, además de incrementar su confianza en los entornos de publicidad de coto cerrado. Probablemente veremos cómo se incrementa el coste por clic (CPC) y desciende la eficacia en este contexto. En un futuro sin cookies, la adquisición será más compleja y costosa. Esto aumenta la importancia de la retención de clientes, maximizando los datos de primera mano para reducir la pérdida de clientes y aumentar el valor de la base existente.

**“El problema radica en que todo lo que hemos hecho durante los últimos 10-15 años se ha basado en las cookies. Es la tecnología que todos conocen. Es lo que hemos hecho. Es en lo que somos buenos. Y de repente nos preguntan: Oye, ¿cómo podemos arreglarnos sin cookies?”.**

**Ajit Sivadasan**  
Vicepresidente de Lenovo

# 3. Confianza ganada

## I. La administración ética de los datos nunca ha sido tan importante, ni tan compleja

2021 presenció un fervor público y político en aumento por las protecciones de la privacidad de los datos de los consumidores. La actualización del sistema operativo iOS14.5 de Apple dio origen a que un asombroso 85 % de los usuarios de iPhone de todo el mundo optara por no usar el seguimiento de las aplicaciones.<sup>8</sup> La razón no es ninguna sorpresa: al 66 % de los consumidores mundiales les preocupa el modo en que los clientes usan sus datos personales<sup>9</sup> y hay pruebas que sugieren que esa preocupación por la privacidad va en aumento. Según la encuesta realizada por PWC en diciembre de 2021 sobre el estado de la información de los consumidores globales, el 59 % de estos informó de que se habían vuelto más protectores de sus datos en los últimos seis meses.<sup>10</sup>

En respuesta a la opinión pública cambiante y a los escándalos de datos corporativos de perfil alto, el contexto normativo de la privacidad de datos también siguió evolucionando en 2021. El pasado año, China se convirtió en el 17.º país en introducir una nueva ley de privacidad de datos de los clientes similar al RGPD de Europa.<sup>11</sup> Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el 69 % de los países (183) ahora tiene una legislación sobre protección y privacidad de los datos, y otros 20 países están redactando proyectos de ley al efecto.<sup>12</sup> A medida que las distintas regiones, naciones e incluso estados establecen sus propias normas de privacidad, el panorama normativo se convierte cada vez más en un reto para las empresas que tienen que moverse por él.

Las organizaciones se ven obligadas a tomarse la función de la administración de los datos con extrema seriedad, para satisfacer a unos clientes cada vez más concienciados con la privacidad y para cumplir con las normas sobre datos de obligado cumplimiento en un entorno normativo con un alto grado de complejidad. Los directores de informática necesitan crear culturas sólidas de confianza, incorporando los imperativos de seguridad en ecosistemas, formación y procesos digitales con una complejidad creciente, tanto internamente como con todos los partners de ecosistemas de terceros. Asimismo, la alta dirección debe reconocer que la excelencia en la gobernanza de datos no puede alcanzarse manualmente, en especial para las organizaciones que operen en los límites geográficos. La tecnología es esencial para ampliar y aplicar las normas de privacidad en todos los clientes, marcas y regiones.

## II. Las acciones responsables con los datos resultan vitales para reforzar las relaciones con los clientes

El frágil contrato social entre clientes y empresas se afianza en algo más que unas simples protecciones excelentes de los datos. Las empresas deben ganarse la confianza de los clientes como condición indispensable para persuadirles de que intercambien los datos personales a cambio de unas relaciones con la marca de mayor valor. Si bien abundan las preocupaciones, no todos los clientes se oponen a compartir sus datos personales con las empresas, especialmente si pueden ver el valor que conlleva. Los clientes necesitan certezas de que las ventajas que supone compartir su información personal superarán los posibles inconvenientes.

En lo que respecta al uso eficaz de los datos de los clientes, lo que está en juego nunca ha sido tan importante. Como pusimos de manifiesto en nuestro informe anterior sobre tendencias digitales<sup>13</sup>, la capacidad para aprovechar los datos con el fin de anticiparse a las necesidades de los clientes y cubrirlas resulta vital para mitigar la pérdida de clientes. Las organizaciones que no satisfagan las expectativas de los clientes en el momento adecuado y en el contexto adecuado se arriesgan a perder negocio respecto al competidor que sí lo haga. Los datos de los clientes deben usarse con responsabilidad, eficacia y creatividad para desbloquear las experiencias de cliente valiosas, puntuales y relevantes.

El mero hecho de acumular todos los datos de los clientes no permite alcanzar estos objetivos. Por el contrario, las organizaciones necesitan cuestionarse por qué y qué datos de los clientes están capturando en primer lugar. Necesitan pensar en el modo en que los datos se traducirán en información y en acciones que creen un valor real para el cliente. Sin embargo, el presente estudio sugiere que se le daba dar un mayor énfasis a la recopilación de los datos, y que no se piensa demasiado en el uso de estos para potenciar unas interacciones con significado para los clientes.

8 Flurry, iOS14.5 Opt-In Rate – Daily Updates Since Launch, abril de 2021

9 Deloitte, Are data privacy concerns driving consumer behaviour? Not yet, 2021

10 PWC, December 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey, 2021

11 TechCrunch, Navigating data privacy legislation in a global society, 2021

12 UNCTAD, Data Protection and Privacy Legislation Worldwide, 2022

13 Adobe/Econsultancy, Tendencias digitales de 2021: Índice de experiencia de 2021

**“Hacemos las cosas con más sencillez y no complicamos las cosas más de lo debido cuando trabajamos juntos, y eso es lo que quiere el cliente; simplemente desean sencillez, transparencia y confianza”.**

**Belinda Finch**

*Directora General de Información de Three*

Con toda probabilidad, los profesionales consideran que su organización es más eficaz en la recopilación de datos de fuentes primarias (74 %) que en el uso de esos datos para personalizar las experiencias (68 %). De forma alarmante, el uso eficaz de los datos cae hasta un 22 % de las organizaciones de marketing rezagadas (frente al 85 % de las organizaciones de marketing líderes). Y lo que es más prometedor, el 72 % de los profesionales se consideran a sí mismos “eficaces” o “muy eficaces” al otorgarles a los usuarios el control sobre el modo en que usan sus datos. Sin embargo, esta cifra cae hasta el 36 % de las organizaciones de marketing rezagadas frente al 86 % de las líderes.

Para Patrick McLean, Vicepresidente Sénior y Director General de Marketing de Walgreens, es imperativo que la organización se tome sus responsabilidades de gobernanza de datos con mucha seriedad. Al gestionar información sanitaria de alta confidencialidad, Walgreens debe conseguir un equilibrio muy fino. Por un lado, necesitan asegurarse de que los datos están protegidos al más alto nivel. Por otro lado, necesitan asegurarse de que están usando los datos de los pacientes para ofrecerles contenidos oportunos y relevantes que les ayuden a llevar una vida más saludable. Comunicarse de manera eficaz y hacer que los pacientes sean conscientes de sus protecciones de datos resulta esencial para la empresa: “Centramos toda nuestra atención en asegurarnos de que sepan para qué usamos sus datos y cuándo los usamos. Si no desean que los usemos, ellos deciden. Además, les damos todas las facilidades para que elijan esa opción”.

### **III. La preparación posterior a las cookies es alarmantemente baja**

Tras las acciones relacionadas llevadas a cabo por otros proveedores de navegadores, Google eliminará sus cookies de terceros en Chrome a finales de 2023, y ha añadido más de un año de gracia a la fecha límite original de enero de 2022. A pesar de la ampliación, un contexto normativo cambiante y una marea de cobertura mediática, una minoría significativa de profesionales (38 %) no está todavía preparada para sus futuros sin cookies. Para las organizaciones de marketing rezagadas, la situación se encuentra en una situación de lo más candente. Solo el 21 % se considera preparado para el fin de las cookies de terceros. Se necesitan urgentemente nuevas colaboraciones y ecosistemas para estar a la altura.

Los datos de primeras fuentes y los proporcionados de forma voluntaria y consciente por el cliente resultan esenciales en un futuro sin cookies. Los responsables de marketing necesitan estar preparados ya mismo, derivando la información procedente de conjuntos de datos existentes para informar sobre nuevas ideas para las campañas y los enfoques para objetivos seleccionados, y someterlas a prueba. Si bien la creación de momentos para capturar datos de fuentes primarias es esencial, los responsables de marketing también necesitan humanizar esos datos, y adivinar la información de esos conjuntos de datos propios para informar sobre nuevas ideas para las campañas y los enfoques para objetivos segmentados, y someterlas a prueba. Los responsables de marketing necesitan dedicar 2022 a perfeccionar sus nuevos modelos de prospección, crear audiencias similares y concebir iniciativas de interacción a partir de sus datos de fuentes primarias.

**“Aquí tenemos que pensar a largo plazo: las cookies pronto serán un asunto del pasado, y por eso estamos pensando en usar un sistema de grandes datos”.**

**Andreas Pauschert**

*Analista Consultor Sénior de SSI Schäfer Shop*



# 4. Agilidad desbloqueada

## I. La agilidad organizativa nunca ha sido más vital

Las organizaciones están pasando de un momento de incertidumbre al siguiente, sacudidas por los vientos inflacionarios, la preocupación por la pandemia, un mercado laboral difícil y los problemas de la cadena de suministro mundial. Al igual que los prolongados procesos en cascada no pudieron seguir el ritmo de las exigencias de la crisis de la COVID-19, tampoco pueden hacerlo hoy.

En un intento de responder a la adversidad, reducir la burocracia y tomar decisiones rápidas, muchas empresas recurrieron con gran rapidez a métodos ágiles en 2020 y 2021. Uno de los mayores operadores de franquicias de marcas, Alshaya, tuvo que acelerar la implantación de sus sitios para cubrir las nuevas necesidades de compras online cuando golpeó la COVID-19. Según su director técnico Marc van der Heijden, no quedaba tiempo para burocracia ni preguntas sobre funciones y responsabilidades. Todos remararon juntos para alcanzar un objetivo común. “La gente solo quería que se hiciera el trabajo. Aprendimos que, cuando trabajamos en equipo, sin caer en la trampa de darles muchas vueltas a las cosas, podemos tomar buenas decisiones. Incluso cuando cometimos errores, fuimos capaces de reunirnos de forma remota, aprender y adaptarnos sobre la marcha, sabiendo que alcanzaríamos el objetivo al final”. Alshaya se las arregló para implantar 30 sitios de comercio electrónico y dos aplicaciones móviles en solo 12 meses, lo que permitió un 268% de crecimiento año tras año en transacciones online.

El reto para las organizaciones hoy en día reside en trasladar las formas ágiles de trabajar fuera de las “salas de mando” de las crisis, lejos de los proyectos especiales puntuales, y a la práctica diaria. Esto es más fácil de decir que hacer, y el presente estudio demuestra que muchas empresas están luchando por potenciar un cambio cultural y operativo tan significativo. Si bien el 92% de los altos ejecutivos está de acuerdo en que “nuestra capacidad para ser ágiles determinará nuestro éxito como organización de marketing”, solo el 31% de los profesionales califica con una puntuación de 8 o más sobre 10 la agilidad de su organización a la hora de responder a las oportunidades y perturbaciones que pudieran surgir.

Aunque pueda parecer una tarea sismica, adoptar formas de trabajo ágiles es clave para mantener el ritmo de las expectativas de los clientes, ofrecer mejores experiencias y responder a la incertidumbre. Los líderes de las organizaciones de marketing están marcando el camino para ser más ágiles de un modo más significativo y permanente en sus empresas.

**“Todos se han adherido a una mentalidad ágil y estamos consiguiendo que funcionen a distancia, en colaboración y cumpliendo los requisitos normativos en (solo) unas cuantas semanas, algo inaudito antes de la pandemia”.**

**Vinod Kumar**  
Director Ejecutivo (CEO) de Vodafone Business

## II. Formación y desarrollo para desbloquear la agilidad

Los equipos de marketing multifuncionales con una amplia variedad de habilidades son la base de las operaciones ágiles de marketing. A medida que las iniciativas de transformación digital se aceleraron en los últimos dos años, también lo hizo la demanda de habilidades nuevas y en evolución en el marketing digital y la gestión de la experiencia del cliente. En los primeros seis meses de 2021, las vacantes en puestos de marketing en LinkedIn se incrementaron en un 63%, con un claro sesgo hacia las habilidades de los especialistas digitales.<sup>14</sup> La búsqueda de las mejores contrataciones de experiencia interna y multifuncional se ha visto complicada por un mercado laboral difícil y por el cambio de llevar las capacidades clave a la empresa, en lugar de subcontratarlas a agencias externas.

En lugar de esperar a las contrataciones de especialistas y multifuncionales del “unicornio”, las organizaciones de experiencia ágil deben evaluar en primer lugar las capacidades de automatización ya disponibles en sus pilas existentes. En un mercado laboral difícil, pasarles las tareas y operaciones rutinarias a los sistemas automatizados puede liberar al personal clave para realizar trabajos de mayor valor. Los directores de marketing ahora pueden redoblar sus esfuerzos para crear capacidades y habilidades de los miembros de estos equipos en las áreas más exigentes en organizaciones orientadas a la experiencia, como el análisis, estrategia y pensamiento creativo.

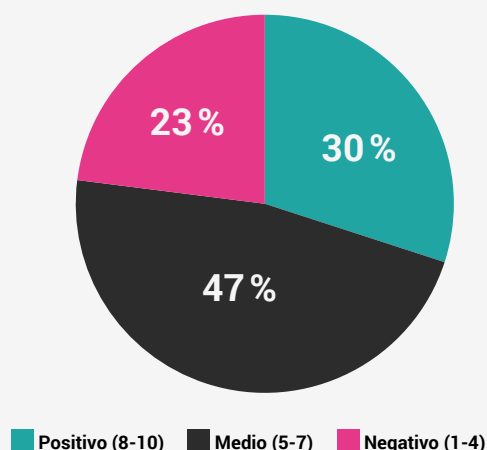
<sup>14</sup> The Drum, Exclusive LinkedIn data shows marketers are in demand – especially in the digital realm, 2021

El desarrollo y la formación continuos de talentos resultan fundamentales en los niveles generales y los de funciones específicas, por lo que necesitan ser el tema principal de las agendas de los directores de marketing. Sin embargo, muchos programas de aprendizaje y desarrollo dejan espacio para la mejora. Solo el 30% de los profesionales valoran con un 8 o más sobre 10 los programas de talentos y formación de su organización. La situación resulta particularmente peliaguda para las organizaciones de marketing rezagadas. La falta de habilidades digitales entre este subgrupo empata en la primera posición (con la deficiente integración de los sistemas técnicos) como la principal barrera que entorpece a su organización en la experiencia del cliente.

FIGURA 4

### ¿Cómo valorarías a tu organización de marketing en las siguientes dimensiones del 1 al 10?

Desarrollo y formación del talento



Base: Profesionales (3801)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

Por desgracia, los altos ejecutivos reconocen que existen brechas de habilidades en sus empresas. Al setenta y siete por ciento les preocupa que sus empleados tengan las habilidades fundamentales necesarias para ofrecer experiencias digitales eficaces. Por suerte, los altos ejecutivos serán más receptivos a un mayor número de programas y recursos de formación y educación en 2022.

**“Realmente estamos buscando unicornios que puedan abarcar la tecnología, y los datos, y la creatividad, y toda la dinámica de canales que nos ocupa ahora como responsables de marketing, pero que también se muestren como defensores reales de cómo estamos ofreciendo la experiencia al cliente. Es demasiado. Además, creo que encontrar el talento adecuado para estas organizaciones modernas es un reto que crece sin cesar”.**

**Patrick McLean**  
Vicepresidente Sénior y Director General de Marketing de Walgreens

### III. Se necesitan diversas opiniones para dar rienda suelta a la creatividad y la innovación

Las organizaciones ágiles deben estar bien configuradas respecto a la innovación en un panorama incierto y en rápida evolución. Hay muchos estudios que demuestran que la combinación de distintas habilidades, personalidades, experiencias, antecedentes y opiniones da rienda suelta a la creatividad y al pensamiento diferenciado.<sup>15</sup> Para encontrar nuevas soluciones a los problemas, las empresas deben asegurarse de que contratan y acogen una serie diversa de puntos de vistas en los comités y equipos de proyectos.

Sin embargo, la mayoría de los profesionales y altos ejecutivos reconocen que tienen que trabajar más para crear empresas realmente diversas e inclusivas. Solo el 37% de los profesionales valora a sus organización con 8 o más puntos sobre 10 para garantizar una gran diversidad de antecedentes. Resulta alentador que el 51% de los altos ejecutivos describa que sus organizaciones persiguen activamente la diversidad y la inclusión hoy en día, y que otro 41% afirme que está trabajando en iniciativas de diversidad e inclusión.

**“Si la gente no está en la oficina, tenemos que asegurarnos de que tenemos esa conexión, asegurarnos de que estamos atendiendo a esos empleados. Y que estamos incorporando a empleados, que encontramos formas muy eficaces para asegurarnos de que la cultura y los valores de la empresa se pueden compartir y ajustar, y realmente se comprenden con exactitud a través de los diferentes aparatos digitales”.**

**Shaun Braun**  
Vicepresidente Sénior de Transformación Digital de 3M

<sup>15</sup> World Economic Forum, The business case for diversity in the workplace is now overwhelming, 2019

#### IV. Con los equipos distribuidos, el software de gestión del trabajo conecta la entrega con la estrategia

Los equipos ágiles de hoy en día deben trabajar al ritmo adecuado desde cualquier ubicación y con cualquier diferencia horaria. El cincuenta por ciento de los altos ejecutivos afirman que usarán el trabajo híbrido mucho más en 2022 que antes de la pandemia. El cuarenta y cuatro por ciento piensa usar a teletrabajadores en 2022 con un grado mayor que antes de entrar en la pandemia. A medida que el trabajo remoto y flexible se convierte en una característica permanente de la vida laboral, las empresas necesitan pensar más allá de los facsímiles digitales para el trabajo en la oficina, como el software de videoconferencia, para sustituir la reunión presencial. Las plantillas asíncronas distribuidas permanentemente deben reimaginar formas de trabajo y adoptar soluciones en las que prime el teletrabajo.

La optimización del flujo de trabajo es un caso práctico. La gestión del trabajo en equipos dispersos que empleen métodos convencionales de flujo de trabajo ralentiza los avances. Los problemas en los flujos de trabajo se valoran como la segunda barrera más significativa que se interpone en las organizaciones de la experiencia del cliente de los profesionales. El software de la gestión del flujo de trabajo resulta vital para las empresas ágiles en un nuevo mundo de trabajo, lo que ayuda a que los equipos distribuidos conecten la entrega a la estrategia organizativa, los objetivos y los KPI. Al preguntarles sobre los pasos que están dando sus empresas para aumentar la productividad del grupo de marketing/comercio electrónico, invertir en la gestión del trabajo y de los proyectos es la respuesta con el porcentaje más alto para los profesionales (55%). Sin embargo, los altos ejecutivos no están en sintonía con los problemas del trabajo sobre el terreno, clasificando las soluciones de gestión del trabajo y los proyectos como una prioridad tecnológica relativamente baja en 2022.

**“Me apasiona cambiar y mejorar la forma en que trabaja la gente. Supongamos que puedo hacer que los procesos cotidianos puedan ser más eficaces. En ese caso, puedo darles más tiempo para centrarme en lo que es más importante para ellos: ya sea formar a los empleados, hablar con los proveedores o desarrollar nuevos aditivos químicos que revolucionarán la industria de la construcción”.**

**Peter Simon**  
*Director de la Web y Soluciones Digitales de Sika*

**“A medida que el mundo se hace más digital, los equipos de Vodafone deben ser conscientes de cómo están cambiando sus funciones y centrándose más en los datos, todas las personas involucradas en la experiencia del cliente deberían saber cómo mirar los datos, la información de los formularios y usarlos para optimizar las experiencias de nuestros clientes en todos los canales digitales”.**

**Will Harmer**  
*Propietario de Productos Globales de Marketing Digital de Vodafone*

#### V. La toma descentralizada de decisiones necesita el acceso democrático a los datos

Las culturas organizativas ágiles que saborean el éxito conectan la visión con la estrategia y, a su vez, la estrategia a la entrega y la experimentación. Para que los equipos descentralizados trabajen y experimenten en consonancia con las iniciativas estratégicas, necesitan el acceso universal a una sola fuente de datos de plena fiabilidad.

Sin embargo, la mayoría de los profesionales no disponen del acceso a los datos que necesitan para destacar. Cuando se les preguntó sobre el acceso a la información de marketing en toda la empresa, el 41 % de los profesionales está de acuerdo en que están en la “media”, mientras que el 23 % lo está en que son “débiles/muy débiles”. Un poco más de un tercio considera que el acceso a sus datos es “sólido/muy sólido”. No obstante, las organizaciones de marketing líderes pintan un horizonte diferente. Es más que posible que no solo valoren su acceso a la información como “sólido/muy sólido” (67%), sino que también es más que posible que amplíen el acceso a los datos en todas sus organizaciones (47 % frente a 38 % para los rezagados).

## VI. Para abordar los puntos ciegos de la organización, los datos deben traducirse en información

La entrega de experiencias excelentes se basa en el control sólido por parte de las organizaciones de los comportamientos, motivaciones, preferencias y necesidades de los clientes. Esto solo puede conseguirse mediante la traducción de los datos de los clientes en una información considerable que permita la identificación de los momentos potenciales que añadan valor en el proceso de compra.

Los líderes de las organizaciones de marketing han tirado del carro en este ámbito. La vasta mayoría (82%) de profesionales observan recorridos de clientes nuevos y cambiantes. Sin embargo, solo el 20% de los profesionales convencionales y el 6% de los rezagados creen que tienen una “información significativa” sobre los recorridos de los nuevos clientes, en comparación con el 50% de los líderes.

Es mucho más que posible que los líderes tengan un entendimiento significativo de los recorridos, fricciones, factores que favorecen la lealtad y la retención, y factores que favorecen la compra. Esto quiere decir que su organización es mucho mejor para crear y extraer valor de estas relaciones, y su situación es mucho mejor para batir a la competencia con una experiencia superior de cliente.

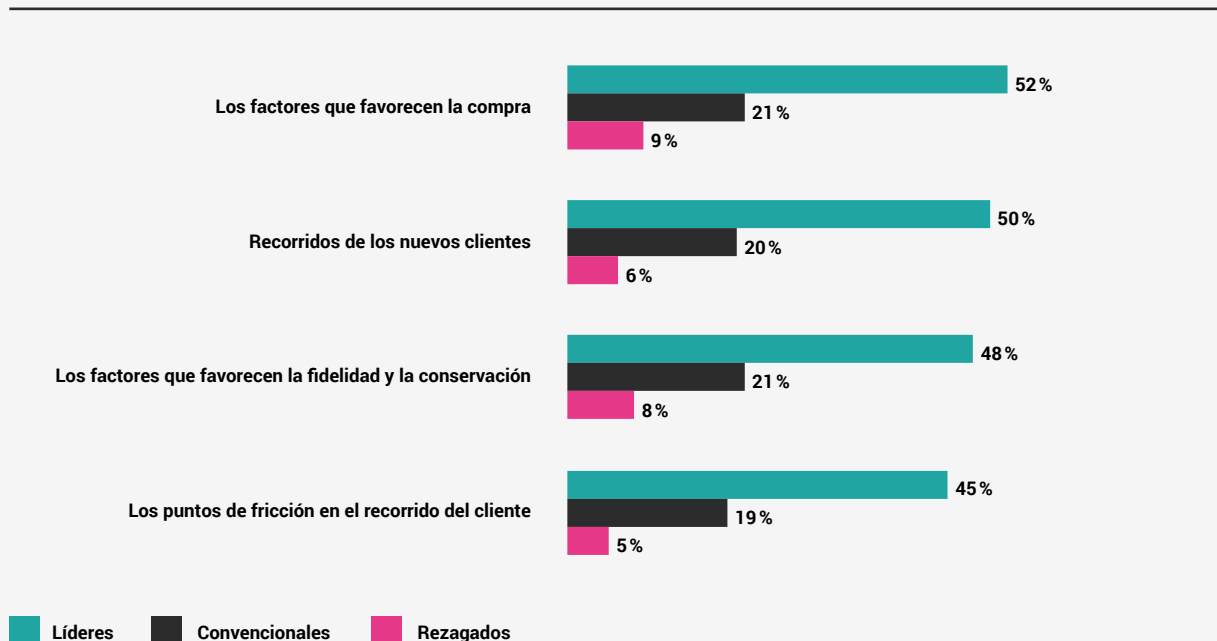
**“Ya lo sabéis. Solíamos hablar sobre cómo los datos son el nuevo petróleo, ¿verdad? Bueno, en cierto modo, hice evolucionar ese proceso de pensamiento para sacar petróleo del esquisto; es más difícil obtener valor de lo que se pensaba en un principio”.**

**Avery Worthing-Jones**  
Vicepresidente Sénior de Producto de Gap Inc

FIGURA 5

### ¿En qué medida tiene tu organización datos sobre lo siguiente?

Información porcentual “muy significativa”



Base: Líderes (1128), convencionales (1999), rezagados (251)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

## VII. Las operaciones ágiles, rápidas y con capacidad de respuesta se basan en acciones de información rápidas y con capacidad de respuesta

Las organizaciones no solo necesitan traducir los datos en información: deben hacerlo a gran velocidad para mantener el ritmo de las preferencias y exigencias de los clientes que cambian con suma rapidez. Sin embargo, solo el 35% de los profesionales considera su “velocidad para obtener la información del cliente” como “sólida/muy sólida”, y el 34% ve su “velocidad para reaccionar ante la información del cliente” como “sólida/muy sólida”.

La velocidad tanto para obtener la información como para reaccionar ante ella es un área en la que podemos ver un profundo abismo entre quienes lideran la entrega de la experiencia y quienes van retrasados. El sesenta y cinco por ciento de las organizaciones de marketing líderes califican su “velocidad para obtener información” como “sólida/muy sólida”, mientras que el 64% valora su “velocidad para reaccionar ante la información del cliente” como “sólida/muy sólida”. Con un marcado contraste, solo el 5% de los rezagados obtiene información a gran velocidad, y solo el 5% reacciona ante su información con velocidad.

Esto sugiere que no las suficientes organizaciones están aprovechando la IA para reaccionar ante la información y ofrecer experiencias de cliente valiosas a buen ritmo. Se trata de una oportunidad perdida. El acceso a la información potenciada por la IA no depende de unas escasas habilidades ni de una tecnología incómoda. La previsión de ventas y las soluciones de microselección de audiencias se encuentran disponibles de inmediato, y pueden usarlas con prontitud los profesionales no técnicos, lo que les ayuda a las empresas rezagadas a recuperar el paso, satisfacer las necesidades de sus clientes, pasar por encima a los competidores y superar la escasez de habilidades.

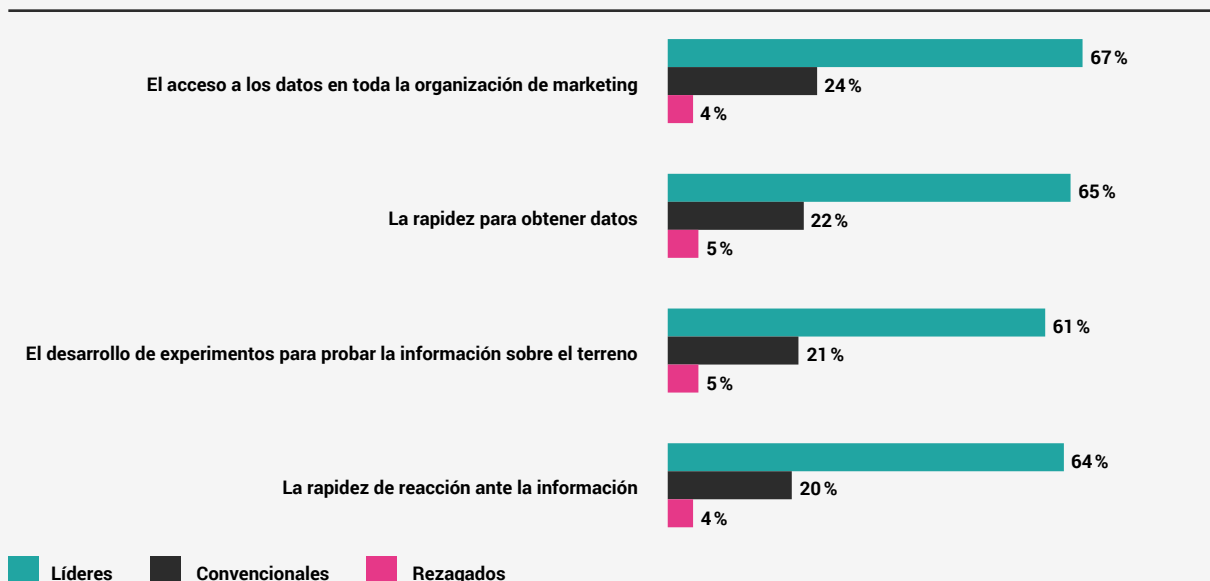
**“Todavía resulta un trabajo titánico tratar de lidiar con la personalización, tratar de entender el comportamiento de los clientes, tratar de averiguar cómo clasificamos los productos, cómo ponemos la creatividad delante de un cliente. Los errores pueden aparecer si no disponemos de los datos para ver las cosas con objetividad. La creatividad equivocada puede dar lugar a que las organizaciones pierdan millones de dólares en ingresos”.**

**Ajit Sivadisan**  
Vicepresidente de Lenovo

FIGURA 6

### Piensa en las principales informaciones de marketing de tu organización: ¿cómo valorarías lo siguiente?

Porcentaje de “sólido/muy sólido”



Base: Líderes (1141), convencionales (2032), rezagados (247)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

### **VIII. Las organizaciones orientadas a los datos están en una mejor situación para probar, aprender y gestionar la incertidumbre**

El marketing ágil descansa en el aprendizaje a través de la iteración, con el apoyo de una cadencia rápida en las pruebas. Los equipos deben animarse a probar, a equivocarse con rapidez, a equivocarse en aspectos pequeños y a equivocarse visiblemente. Sin embargo, con un acceso limitado a los datos, la información y la evidencia empírica, resulta difícil determinar el éxito o el fracaso de los experimentos sobre el terreno, lo que dificulta la adopción por parte de las organizaciones de prácticas verdaderas de pruebas y aprendizaje.

Esto limita la capacidad de las empresas para pensar y planificar de forma bimodal, lo que pone en peligro el pensamiento creativo y la innovación. Quienes no creen las condiciones para la experimentación, exploración e innovación están menos preparados para gestionar las perturbaciones, la incertidumbre y el cambio. Además, dados los eventos que se han sucedido con tanta rapidez en los dos últimos años, la carencia de tales habilidades pudiera ser catastrófica para cualquier empresa, como lo han sufrido en sus carnes muchas empresas que no pudieron adaptarse con la suficiente rapidez y consecuentemente fracasaron.

Muchos de los profesionales encuestados informan de los retos en el acceso a la información del cliente y la reacción ante ella, por lo que no es de extrañar que la mayoría le otorguen una calificación baja a las capacidades de experimentación de sus empresas. Solo el 33 % de los profesionales considera que la capacidad de su organización para crear experimentos que se prueben sobre el terreno es “sólida/muy sólida”. Sin embargo, una vez más, podemos advertir una brecha entre las organizaciones de marketing líderes y las rezagadas. Mientras que el 61 % de los líderes consideran que las capacidades de experimentación de su organización son “sólidas/muy sólidas”, solo el 5% de los rezagados afirma lo mismo.

**“2022 será un año volátil. Cuento con que tendremos problemas con la cadena de suministro. Al mismo tiempo, los clientes siguen dudando en acudir a los locales físicos mientras seguimos pensando en cómo vivir como mundo con la realidad a la que nos enfrentamos”.**

**Avery Worthing-Jones**  
*Vicepresidente Sénior de Producto de Gap Inc.*



# 5. Colaboración ilimitada

## I. Una relación sólida entre un DIRECTOR DE MARKETING y un DIRECTOR DE INFORMÁTICA es esencial en un contexto de clientes que cambia con rapidez

Si bien los directores de informática llevan mucho tiempo trabajando con la dirección ejecutiva y los equipos de finanzas, ha surgido una relación entre el director de informática y el director de marketing que se ha fortalecido a lo largo de los últimos años. Como la mayoría de las interacciones de los clientes proceden del marketing, es responsabilidad del marketing asegurarse de que el punto de contacto de un cliente potencial o ya existente sea tan eficaz como sea posible. Para desempeñar esta función con éxito, deben conseguir la información del cliente de formas creativas. Como los directores de informática gestionan la tecnología que recopila, gobierna y asegura esos datos, también es su responsabilidad conseguir que los datos se encuentren a disposición de toda la organización y contribuir en el desbloqueo de nuevas oportunidades con el análisis avanzado de datos y la automatización del marketing.

Las exigencias que ha forjado la nueva colaboración entre los directores de informática y marketing se han intensificado durante los dos últimos años. A medida que evolucionan los comportamientos y las preferencias, los directores de marketing e informática necesitan colaborar más estrechamente para mantener el ritmo de los cambios y necesidades cruciales de los clientes. Los dos necesitan trabajar al unísono, para asegurarse de que combinan la experiencia del cliente y las estrategias tecnológicas para hacer posible una mejor agilidad, creatividad e innovación. Por suerte, el 83% de los altos ejecutivos está de acuerdo en que el marketing y la tecnología de la información comparten una visión. Dado que las opciones tecnológicas en 2022 decidirán el éxito de las empresas, convertir esa visión compartida en la ejecución colaborativa nunca ha sido más importante.

**“Si la tecnología de la información puede proporcionar los datos adecuados, el marketing puede obtener esos datos y usarlos de la forma correcta. Ser capaces de hacerlo juntos en tiempo real para comprender el recorrido del cliente y la experiencia del cliente final es absolutamente primordial”.**

**Belinda Finch**  
*Directora General de Información de Three*

## II. En los consejos de dirección ya se tiene más en cuenta la opinión del DIRECTOR DE MARKETING

Como la distinción entre la estrategia de marketing, la experiencia del cliente y la estrategia de la empresa se vuelve más borrosa, los directores de marketing siguen ganando credibilidad en los consejos de dirección como los principales especialistas en crecimiento, creatividad híbrida y liderazgo empresarial que potencian interacciones significativas con el cliente.

El estudio del pasado año concluyó que tres cuartas partes de los altos ejecutivos afirmó que la función de marketing en el establecimiento de la estrategia se ha ampliado en 2020. Existen evidencias que sugieren que la importancia de la función del director de marketing ha crecido mucho más durante el año pasado. El 91% de los altos ejecutivos encuestados en el estudio del presente año reconoce la importancia de la experiencia digital para potenciar el crecimiento. Al mismo tiempo, el 90% “está de acuerdo” o “está muy de acuerdo” en que el director financiero reconoce la importancia del marketing.

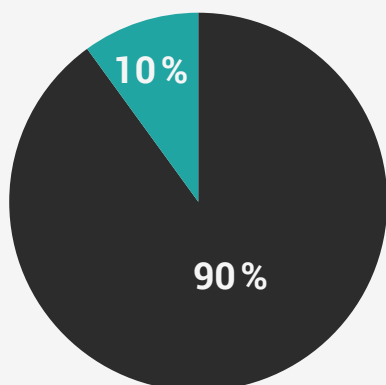
Sin embargo, el verdadero éxito se medirá mediante la colaboración de los directores de marketing con el director de informática: la tecnología, la experiencia y el guardián de los datos. Es fundamental que una parte no ahogue a la otra. Por suerte, la mayoría (86%) de los altos ejecutivos “está de acuerdo” o “está muy de acuerdo” en que el marketing tiene que dejarse oír en otras divisiones a la hora de definir la experiencia del cliente.

FIGURA 7

■ Verdadero ■ Falso

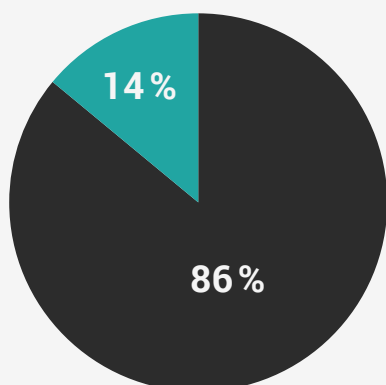
**Piensa en tu organización en 2022: ¿en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones?**

El 90% "está de acuerdo" o "está muy de acuerdo" en que el director financiero/director de informática reconoce la importancia del marketing.



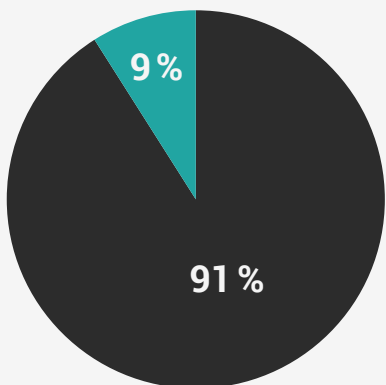
Base: Altos ejecutivos (1503)

El 86% de los altos ejecutivos está de acuerdo o muy de acuerdo en que el marketing tiene que dejarse oír en otras divisiones a la hora de definir la experiencia del cliente.



Base: Altos ejecutivos (1534)

El 91% de los altos ejecutivos está de acuerdo o muy de acuerdo en que la alta dirección reconoce la importancia de la experiencia digital de cara al crecimiento.



Base: Altos ejecutivos (1505)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

**“Los directores de marketing y de informática deben ir de la mano. No se trata simplemente de alinearse con la planificación y las necesidades tecnológicas, sino con el modo en que responden los clientes y cuáles son sus expectativas, además del modo en que nos estamos adaptando a sus necesidades en tiempo real. Si se produce un cambio en la tienda, si se produce un cambio en las expectativas del cliente, debemos ser capaces de responder al momento”.**

**Patrick McLean**  
Vicepresidente Sénior y Director General de Marketing de Walgreens

**III. La armonía sobre el terreno necesita algo más que alianzas con la alta dirección**

Si bien los altos ejecutivos y los profesionales reconocen la importancia de la colaboración multifuncional, la mayoría de los altos ejecutivos acepta que la verdadera colaboración todavía se está forjando. Menos de la mitad (47%) de los altos ejecutivos cree que sus equipos de marketing y de experiencia colaboran perfectamente con la tecnología o los equipos a cargo de la tecnología de la información en la actualidad. Solo el 35% de los altos ejecutivos está de acuerdo en que sus organizaciones están reduciendo constantemente las unidades aisladas creadas por la estructura organizativa o por los KPI enfrentados en este mismo momento. De igual forma, solo el 34% de los profesionales puntúan la colaboración entre marketing y tecnología/informática con un 8 o más sobre 10.

El cambio cultural es la barrera número uno para la transformación digital.<sup>16</sup> Para potenciar una colaboración impactante, los grandes líderes deben buscar asesoramiento entre los profesionales, comprender los puntos de fricción sobre el terreno, comunicar las aspiraciones ágiles con claridad, y finalmente demostrar con toda claridad la forma en que la agilidad ayuda a los miembros individuales de los equipos y a la empresa de forma global.

**“Contábamos con cinco editores, dos propietarios de productos, un especialista en contenidos, un diseñador, 12 desarrolladores, arquitectos de servicios, nuestro equipo de servicios de asistencia técnica y los chicos de informática que dirigen nuestra infraestructura; todos ellos trabajan juntos para que esto salga adelante. Cuando se es así de colaborativo y el resultado es el éxito, acabas con una gran sensación de euforia”.**

**Matte McMahon**  
Propietario de Productos Digitales de BT Sport

<sup>16</sup> McKinsey, Doing vs being: Practical lessons on building an agile culture, 2020

# 6. Experiencia elevada

## I. Los datos unificados son una apuesta por las operaciones ágiles

La mayoría de las organizaciones desean conocer mejor a sus clientes a través de los datos, y es ahí donde el acceso a la automatización inteligente resulta fundamental para el éxito. Sin embargo, si bien la tecnología tiene el potencial necesario para empoderar a las marcas en nuevas dimensiones, los ejecutivos no deben desdeñar llevar a cabo inversiones fundamentales que les permitan sacar el máximo provecho de estas oportunidades en primer lugar.

Resulta positivo que las plataformas de datos e información, como las plataformas de gestión de datos y de datos de clientes, cuenten como las prioridades tecnológicas clave para los altos ejecutivos durante 2022. Estas pueden permitirles a las organizaciones reunir los datos alojados en diferentes plataformas de hardware, sistemas operativos sistemas existentes y aplicaciones.

La obtención de datos limpios, fiables, auditables, coherentes, contextuales y puntuales es una cosa, pero las organizaciones también necesitan asegurarse de que son accesibles, de que ese acceso es sencillo y rápido, y de que están disponibles como apoyo en la toma de decisiones en tiempo real. Finalmente, la aspiración debería consistir en proporcionar un tejido conectivo de datos, que permita a las diferentes funciones empresariales acceder a una sola fuente de datos de plena veracidad con un modelo de servicio.

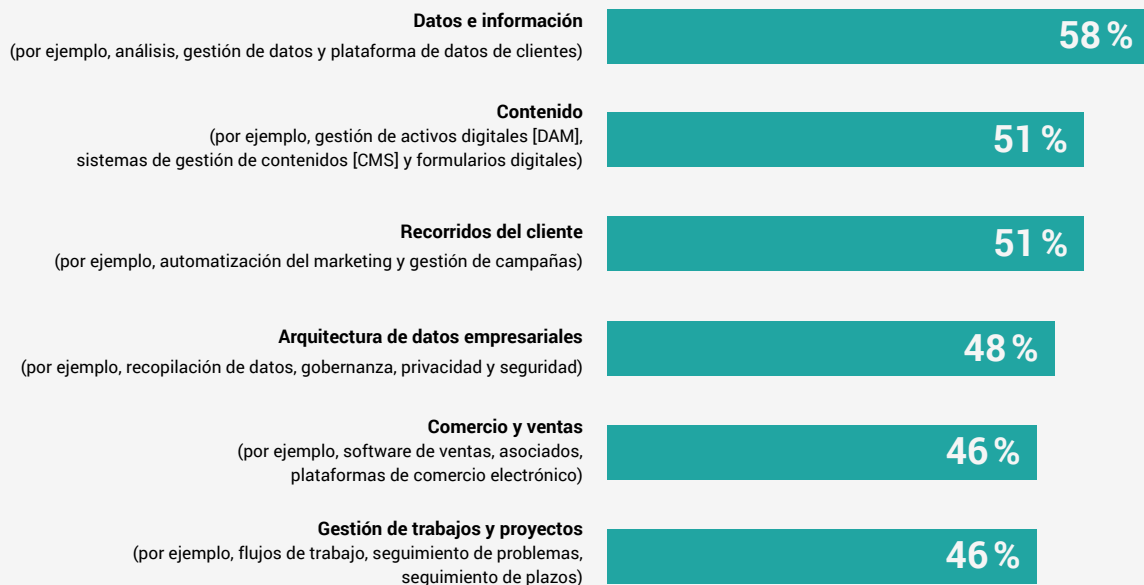
**“Nuestra misión consiste en ofrecer experiencias extraordinarias que enriquezcan la vida de nuestros clientes. Poseer la capacidad para combinar conjuntos de datos de clientes previamente dispares –incluida la información de más de 100 millones de miembros de nuestros programas de fidelización– en una visión más singular y unificada del cliente nos permitirá personalizar realmente nuestra oferta omnicanal de atención sanitaria y minoristas”.**

**Rich Corbridge**  
Director General de Informática de Boots

FIGURA 8

### Prioridades tecnológicas clave de los altos ejecutivos durante 2022

Clasificación porcentual como una de las tres prioridades más importantes durante 2022



Base: Altos ejecutivos (1476)

Fuente: Adobe/Econsultancy, Encuesta sobre tendencias digitales, Q4 2021

**“Tenemos que ser conscientes de las diferencias que separan a las distintas audiencias a las que prestamos servicio, no solo de un sector a otro, sino también de un puesto de trabajo a otro. En eso consiste la personalización en el marketing B2B: en la capacidad de elaborar contenido creativo de forma relevante y muy focalizada”.**

**Joerg Hufschmid**  
*Director de Marketing de Panasonic Business Europe*

## **II. Una pila de tecnología de marketing unificada y optimizada resulta crítica para el éxito continuo**

Si bien una sola fuente de datos de plena fiabilidad es esencial, no basta por sí misma si no se cuenta con un sistema más amplio para comprender e interpretar el comportamiento del cliente online y offline. Es aquí donde la pila de la tecnología de marketing tiene un significativo papel por desempeñar, mediante la creación de formas de automatizar y optimizar los gastos del marketing, y proporcionar motores de venta.

Sin embargo, las pilas de tecnología de marketing pueden transformarse con el tiempo y finalmente convertirse en un revoltijo de soluciones puntuales. Según los profesionales que tratan con los clientes, la barrera más importante que se percibe y que entorpece la experiencia del cliente es la “integración deficiente entre sistemas tecnológicos” (37%). Esto podría ser un problema porque el 42% de los profesionales usa múltiples tecnologías o proveedores para gestionar la experiencia del cliente sin ninguna plataforma unificadora ni soluciones de desarrollo interno.

Las pilas de tecnología de marketing difíciles de manejar pueden conducir a una deuda técnica en cuanto a complejidad, fusión y poco valor. La racionalización de la pila mediante el recorte de los sistemas heredados, la modernización de las aplicaciones y la unión de la tecnología bajo una plataforma unificadora puede ayudar a las organizaciones a mejorar la experiencia del cliente, reducir los costes, agilizar los flujos de trabajo de marketing, minimizar el mantenimiento del código y acabar con los silos de datos.

De hecho, al apostar por plataformas de marketing automatizadas integradas, escalables y flexibles, frente a soluciones puntuales dispares, las empresas pueden reducir el coste total de propiedad en un 25-35%, y aumentar así la velocidad de comercialización en un 30%.<sup>17</sup>

## **III. ¿El objetivo definitivo? Personalización en tiempo real a escala**

Al mirar más de cerca las necesidades de las personas, la personalización en tiempo real representa una oportunidad para que los líderes diferencien y potencien resultados comerciales más sustanciales. La personalización a escala, el santo grial del marketing moderno, les permite a los responsables de marketing presentarle a cada cliente experiencias de cliente, ofertas y contenido personalizados en todos los canales en momentos críticos de su recorrido de compra sin que resulte invasivo ni autoritario.

Sin embargo, desbloquear la personalización a escala depende de unos cimientos sustanciales. Las empresas necesitan una tecnología que proporcione una excelente arquitectura digital, análisis avanzado, gestión centralizada de activos digitales y contenido, y herramientas de gestión de campañas multicanal plenamente integradas y automatizadas. Asimismo, deben fomentar una cultura que propugne las operaciones de marketing ágil y de toma de decisiones basadas en los datos, apoyadas por soluciones ágiles con software de flujo de trabajo.

Es más probable que los líderes de las organizaciones de marketing, en lugar de sus rivales convencionales o rezagados, sean eficaces en las iniciativas de personalización con datos de clientes de fuentes primarias (85% de los líderes, frente al 66% de los convencionales y el 22% de los rezagados), y es más probable que aquellos aumenten los proyectos de personalización con la IA (29% de los líderes, frente al 19% de los convencionales y el 13% de los rezagados). Por contraste, muchas organizaciones convencionales y rezagadas todavía están trabajando en los sistemas, la tecnología y el modo de implementarlos para alcanzar esta realidad. A medida que se acelera el ritmo del cambio, los que respondan más rápido estarán en una mejor posición para resultar victoriosos este año y el próximo.

<sup>17</sup> Adobe, Rationalise to modernise your martech stack: How to get the most value from your marketing technology investments, 2021

# 7. Principios rectores

## Reorientarse completamente en torno a la experiencia del cliente

Las organizaciones de marketing líderes están reorientando sus operaciones en su totalidad en torno a sus clientes. Están elaborando una visión más sofisticada y holística de los comportamientos, preferencias y necesidades. Están organizándose para interpretar la información de los datos, y para reaccionar ante ellos con rapidez y agilidad. Están priorizando la personalización, la innovación y adoptando la experimentación. Para cerrar la brecha sobre los líderes, los altos ejecutivos necesitan crear una mejor comprensión de su cliente en evolución. Necesitan reorganizarse y volver a crear unos procesos y una cultura en torno a las necesidades, motivaciones, expectativas, preferencias y comportamientos que no dejan de cambiar.

## Desatar a tus equipos

Las organizaciones de marketing líderes están dotando plenamente a los equipos para que tomen decisiones, aprendan de los errores, iteren y experimenten con autonomía y rapidez. Para competir, los altos ejecutivos deben aprovechar las herramientas y los procesos para conectar la visión a la estrategia, la estrategia a la entrega, y las iniciativas estratégicas a la experimentación. Deben redoblar sus esfuerzos para crear equipos diversos e inclusivos y brindarles acceso universal a una sola fuente de datos de plena veracidad. Los altos ejecutivos deberían liberar a los miembros de sus equipos de las tareas rutinarias y monótonas capitalizando la automatización inteligente existente e invirtiendo en las habilidades más valiosas de cara a un futuro orientado a la experiencia.

## Pensar en las acciones que se harán con los datos antes de su recopilación

La creciente conciencia de la privacidad está llevando a los clientes a cuestionar la confianza que depositan en el intercambio de datos. Las organizaciones tienen una responsabilidad no solo para proteger los datos de los clientes con las normativas más exigentes, sino también para usar estos datos de modo respetuoso para crear experiencias de cliente de alto valor. Las empresas deben asumir su función como administradores de datos con suma seriedad, aprovechando la tecnología para garantizar el cumplimiento normativo en un escenario normativo complejo y cada vez más fragmentado. Los datos deben recopilarse teniendo en mente al cliente como máxima prioridad. ¿Cómo los datos recopilados hoy contribuirán a experiencias responsables, significativas y útiles para ese cliente mañana?

Las organizaciones en todos los ámbitos están perdiendo oportunidades para maximizar la IA en lo que respecta a una mejor comprensión de su audiencia, una información más rápida para reaccionar y pasar a la acción, y unas mejores experiencias personalizadas a escala. Se trata de un enorme descuido. Y lo que es más, las soluciones de previsión de ventas y segmentación basadas en la IA no son exclusivas de las organizaciones más avanzadas o más cualificadas. Cualquier empresa inteligente puede acceder fácilmente a dichas soluciones y aprovecharlas al máximo para superar a la competencia.

**En esta nueva era, moldeada por las expectativas reconectadas digitalmente de los clientes y dictada por sus nuevos comportamientos, las empresas que se pongan en marcha rápidamente, se reorganicen en torno al cliente, capaciten a sus equipos, infundan confianza y preparen las bases para la personalización a escala serán las que prosperen.**



Adobe, the Adobe logo and Adobe Experience Cloud are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.