



**EL CRECIMIENTO  
PASA POR LA  
EXPERIENCIA**

Ve más allá de la CX, piensa  
en Business of Experience

**En los tiempos que corren,  
la experiencia lo es todo.**

**Es muy posible que la experiencia no haya sido nunca tan importante como ahora, ya que lo ocurrido en el mundo en 2020 ha supuesto un vuelco para casi todo lo que hacemos, desde qué y cómo compramos hasta cómo y dónde trabajamos, pasando por la forma en que nos relacionamos con los demás.**

Los cambios que se observan en los hábitos de los consumidores no son algo pasajero. Es muy probable que se mantengan durante mucho tiempo, y en ciertos casos para siempre. Algunos comenzaron hace años y muchos se han visto acelerados por la pandemia de COVID-19.

**80%**

Por ejemplo, más del [80% de los consumidores](#) que incrementaron el uso de tecnologías digitales en distintos canales durante la pandemia tiene previsto seguir haciéndolo en el futuro.<sup>1</sup>

Esta nueva realidad obliga a las empresas a reflexionar sobre la forma en que las personas experimentan sus marcas, ya que en muchos casos no consiguen reaccionar a los rápidos cambios en las expectativas de los clientes. La orientación al cliente no es nada nuevo, pero la experiencia ha dejado de ser un flujo de trabajo para convertirse en una nueva forma de trabajar que tiene el respaldo de los ejecutivos.

Durante años, el auge de la experiencia del cliente (CX) en los puntos de contacto ha ido de la mano con la revolución digital. Internet (y luego los smartphones) obligaba a usar la tecnología para diseñar complejas interacciones en todo el recorrido de un nuevo cliente. Aunque ha mejorado mucho, la CX resulta demasiado uniforme y deja poco margen a la diferenciación.

Desde el principio de la pandemia, de hecho, la CX ha descendido un 33 % en la lista de prioridades de los CEOs que participaron en nuestra última encuesta. Una de las nuevas preocupaciones reveladas en el estudio es la “falta de claridad sobre el ROI para inversiones en CX”.<sup>2</sup>

La experiencia sigue siendo fundamental hoy en día; no para dar una capa de barniz corporativo a procesos y sistemas centrados en la empresa, sino como algo mucho más amplio.

---

# 77%

En nuestro estudio, el 77 % de los CEOs asegura que su empresa va a cambiar radicalmente la forma de relacionarse con sus clientes. Son conscientes de que cambiar es necesario para el crecimiento, la persistencia y la relevancia de la empresa.<sup>3</sup> La pregunta es: ¿cómo?

Es necesario abandonar la noción de que las experiencias empiezan y acaban en los puntos de contacto. En todas las interacciones con una marca, los clientes llegan con un objetivo, problema, necesidad o pregunta, además de expectativas sobre la rapidez o facilidad con que obtendrán un resultado.

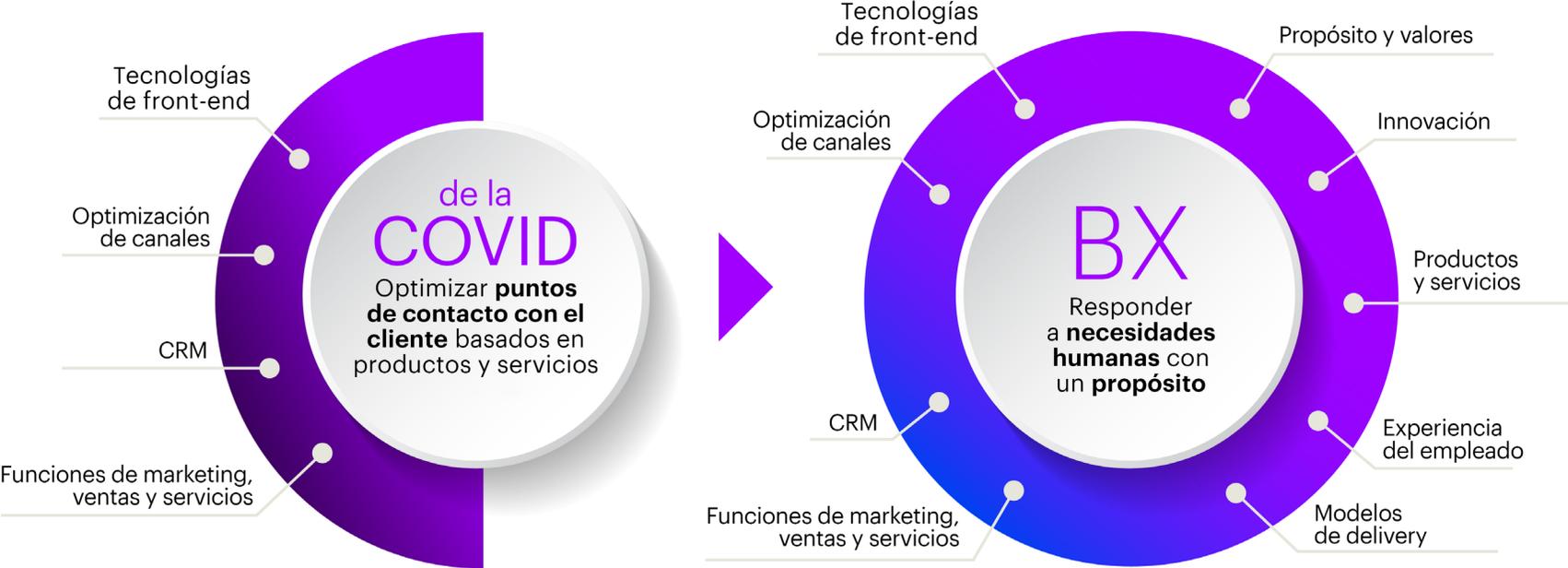
En estos momentos asistimos a un renacimiento de la experiencia impulsado por los cambios en la opinión de consumidores y CEOs. Este renacimiento está animando a las empresas a ir más allá del concepto de CX y ver el negocio **bajo el prisma de la experiencia** para reinventarlo y permitir que los clientes cumplan sus objetivos. Es una sencilla declaración de intenciones, pero con ramificaciones importantes.

Las empresas (grandes o pequeñas, consolidadas o startups) que adopten esta nueva mentalidad no solo podrán satisfacer las necesidades de sus clientes y convertirse en una parte indispensable de sus vidas, sino que también descubrirán nuevas oportunidades de mercado y alcanzarán niveles sostenidos de crecimiento, relevancia y persistencia, sin importar lo que les depare el futuro.

## Lo que define una gran experiencia

no es lo que se ofrece, sino lo que se hace para que los clientes consigan los resultados más importantes para ellos.

# Bienvenidos al **negocio de la experiencia (BX)**





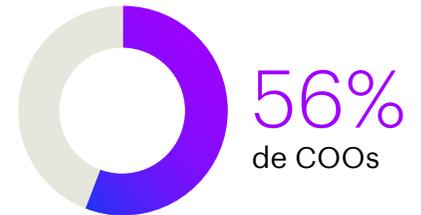
# Una respuesta a la altura de los retos

Tres tendencias en el  
origen del negocio de  
la experiencia

## Una evolución de la CX

El BX es un modelo más integral que permite a las organizaciones centrarse más en el cliente y dar un nuevo impulso al crecimiento. La CX estaba limitada al campo de acción de los directores de marketing (CMO) u operaciones (COO), mientras que el BX llega al consejo de administración como una prioridad del CEO, ya que guarda relación con todos los aspectos de las operaciones de una empresa. Pero va más allá del CEO:

Según nuestro estudio, el 56 % de los COOs, el 53 % de los CSOs y el 51 % de los CFOs también piensan que sus empresas van a cambiar radicalmente la forma de relacionarse con sus clientes.<sup>4</sup>

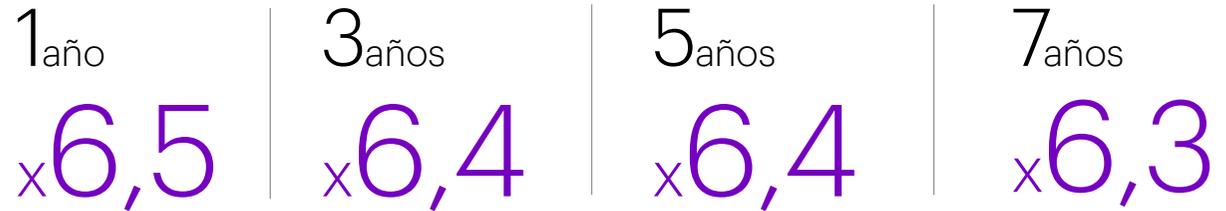


En realidad, el BX es una nueva categoría de liderazgo que irá siendo adoptada por los CEOs y sus equipos directivos a lo largo de esta década.

En muchos sentidos, el BX es la consecuencia inevitable de una definición demasiado estrecha de la orientación al cliente, que en los últimos 20 años se ha considerado que consistía en poco más que una serie de puntos de contacto. La orientación al cliente debe pasar a ser la fuerza que impulse a toda la empresa, algo que no ocurre todavía en la mayor parte de las organizaciones. Solo así será posible el crecimiento.

El mejor ejemplo lo encontramos en las organizaciones más obsesionadas con el cliente, como [Apple](#)<sup>5</sup>, [Amazon](#)<sup>6</sup>, [Salesforce](#)<sup>7</sup> y similares, que han adoptado una estrategia de BX y ya están cosechando los frutos. Estas empresas han demostrado que un impacto positivo en las personas se traduce en un mayor impacto comercial. En promedio, las empresas orientadas al BX aumentan su rentabilidad anual al menos seis veces más que las demás empresas.<sup>8</sup>

## En promedio, los líderes en BX superan a las empresas orientadas a la CX en términos de aumento anual de rentabilidad\*:



\*Accenture Interactive identificó al 15 % de las empresas BX con mejores resultados a partir de sus respuestas a preguntas sobre capacidades de BX en la encuesta. Empleando datos financieros de dominio público, Accenture Interactive calculó el CAGR del EBIT oficial de cada empresa para uno, tres, cinco y siete años y luego procedimos a comparar empresas con orientación a BX y CX.

Aunque la atención a la experiencia del cliente no es ninguna novedad, la enorme relevancia que ha adquirido el BX para las empresas se debe en gran parte a tres importantes problemas con los que se ha topado la CX tal como la conocemos: las demandas de los clientes, un océano de monotonía y la búsqueda de propósito. Se trata de tendencias de las que apenas se ha hablado, pero son muy reales. La primera es una herencia de las organizaciones del siglo XX, la segunda (iniciada hace ya algún tiempo) es una señal de la madurez del mercado y la tercera se ha acelerado enormemente con la pandemia.

# DEMANDAS DE LOS CLIENTES

Muchas organizaciones dan la impresión de estar desfasadas, ser demasiado rígidas o no moverse lo bastante rápido para reaccionar a cambios en los consumidores. Según nuestro estudio, el 41 % de los CEOs considera que la incapacidad de reaccionar con rapidez a cambios en las condiciones del mercado y en los hábitos de consumo es uno de los principales obstáculos para responder a la crisis de la COVID-19.<sup>9</sup>

En el pasado, las marcas competían entre ellas por ofrecer la mejor experiencia en su ámbito (si es que lo hacían).

Ahora se considera que una organización ha fracasado si la experiencia que ofrece no alcanza los niveles marcados por empresas que no son sus competidoras directas. Eso se debe a que los consumidores mantienen las mismas expectativas para distintas categorías de productos y servicios. Ya no comparan las experiencias que ofrecen dos empresas diferentes en el mismo ámbito, sino que comparan, por ejemplo, la experiencia de un proveedor de servicios móviles con la de una línea aérea de primer nivel o incluso la de una empresa de diseño y tecnología [Airbnb](#).<sup>10</sup>

# 20%

El 20 % de empresas con mejores resultados entre las incluidas en nuestro estudio es consciente de esta situación y se muestra mucho más proclive a adoptar una estrategia orientada al BX.

---



# 61%

Alrededor del

de ellas piensa que sus clientes se ven influidos por las experiencias más hiperrelevantes, dinámicas y en tiempo real que encuentran en todas las industrias, y que esas experiencias afectan al cómo y al porqué de sus esfuerzos de innovación.

---

# 33%

Por el contrario, apenas el 33 % de las empresas con peores resultados piensa de este modo.<sup>11</sup>

---

## **A medida que van adquiriendo experiencia con servicios digitales conectados, los consumidores aprenden a ver por sí mismos cómo se podrían mejorar los servicios digitales y la tecnología en distintos sectores.**

Pueden imaginar cómo tendrían que cambiar los servicios para hacerles la vida más fácil. Se sienten atraídos por los servicios que miran hacia el futuro y transforman mercados, y esos servicios redefinen sus expectativas.

Si se consolida una nueva forma de hacer las cosas, el interés de los consumidores se centrará en experiencias que les ofrezcan precisamente eso.

Esto plantea retos a las empresas, no solo en términos de oportunidades comerciales y formas de acelerar y simplificar operaciones y procesos internos, sino también por la necesidad de transformar y reinventar los productos y servicios que ofrecen.

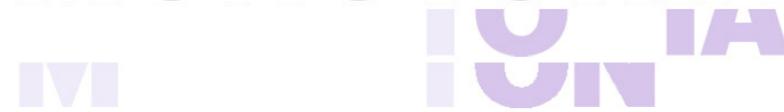
Es muy probable que las organizaciones se vean obligadas a replantearse unas estructuras internas que están basadas en categorías de productos o en roles bien definidos, como producción, ventas, marketing, TI, distribución o investigación y desarrollo.

## **Una buena experiencia**

**ya no es solo algo deseable, sino una necesidad para la supervivencia de la empresa.**



# OCÉANO DE MONOTONÍA



Cuando las empresas hablan de CX, por lo general se refieren a puntos de contacto tradicionales para ventas y marketing (cosas como dependientes serviciales en tiendas bien arregladas, aplicaciones y páginas web sencillas y atractivas, agentes de servicio atentos, chatbots de inteligencia artificial o mensajes en redes sociales).

Bien aprovechadas, las inversiones en CX han dado excelentes resultados: más clientes, más ventas y más fidelidad. La CX sigue siendo importante, pero su propuesta de valor se ha quedado estancada porque la mayor parte de sus elementos básicos han pasado a ser algo habitual.

Diseñadores de todo el mundo llevan más de 25 años introduciendo pequeñas mejoras en los puntos de contacto, lo que ha hecho que se establezcan ciertas normas. Por ejemplo, todo el mundo conoce las rutinas que hay que seguir para recibir a nuevos clientes en un banco. También sabemos cómo se deben presentar las prendas en una tienda digital de ropa y esperamos cerrar la compra con el menor número posible de clics.

A medida que crecían las expectativas, los clientes han llegado a dar por supuestas este tipo de experiencias simples, rápidas, claras e intuitivas, lo que hace que sean fáciles de copiar y no aporten suficiente diferenciación para traducirse en más cuota de mercado.

# 85%

En la actualidad, más de cuatro de cada cinco marcas ven cómo menguan los beneficios que consiguen con sus **inversiones en CX** y el 85 % de los indicadores de CX de las marcas de élite se mantienen estáticos.<sup>12</sup>

El BX obliga a hacer una reflexión más profunda para averiguar cómo conseguir un crecimiento sostenible. Eso es lo que hizo [Crate & Barrel](#)<sup>13</sup> al permitir la venta de sus productos a través de Zola, una organización especializada en listas de boda. La empresa consiguió que sus productos llegaran a más personas que si los hubiera comercializado ella misma, creando así una experiencia mejor y más diferenciada para los clientes.

## La CX se ha generalizado

hasta el punto de crear un océano de monotonía. Para ofrecer grandes experiencias es necesario cambiar **la forma** en que se ofrecen.

# BÚSQUEDA DE PROPÓSITO

Las marcas se enfrentan hoy a una gran presión para que representen algo más que los productos y servicios que venden. Esta exigencia de servir a un propósito empezó hace algunos años, pero se ha acelerado con los últimos acontecimientos. En la actualidad, [ocho de cada 10 consumidores](#) dan al menos tanta importancia al propósito como a la CX.<sup>14</sup>

[Más de la mitad de los consumidores que pertenecen a las generaciones Y o Z](#), (frente a un 37 % de los demás consumidores) asegura haber reducido su gasto en un proveedor de servicios cuando se sintieron decepcionados por las palabras o acciones de la empresa sobre un tema de interés social.<sup>15</sup>

Al mismo tiempo, también se espera de las marcas que destaquen ciertos valores, como la sostenibilidad, y que demuestren su compromiso en las experiencias que ofrecen a los clientes. Los líderes en BX comprenden esta búsqueda de un propósito.

# 60%

En nuestro estudio, alrededor del 60 % de las empresas con mejores resultados reconoce la necesidad de defender algo más que sus productos y servicios, y asegura además que siempre busca lo mejor para sus clientes. Este porcentaje casi dobla al de las otras empresas, que están demostrando tener más problemas para identificar lo que es una clara demanda de los consumidores.<sup>16</sup>



Reconocer que la visión de una marca y su compromiso con la mejora de los niveles de igualdad y calidad de vida de las personas pueden ser fundamentales para su crecimiento es la base del modelo de BX.

# 2.5 veces

Nuestro estudio indica que la probabilidad de que una empresa incluida entre el 20 % con mejores resultados se declare capaz de definir y gestionar una promesa de marca que conecte directamente con las experiencias de los clientes es 2,5 veces mayor que entre las demás empresas.<sup>17</sup> Esto encaja con lo que quieren los consumidores, ya que [cerca de la mitad de quienes pertenecen a las generaciones Y o Z](#) aseguran preferir marcas que les hagan sentir parte de algo importante y que conecten a personas que defienden una causa común.<sup>18</sup>

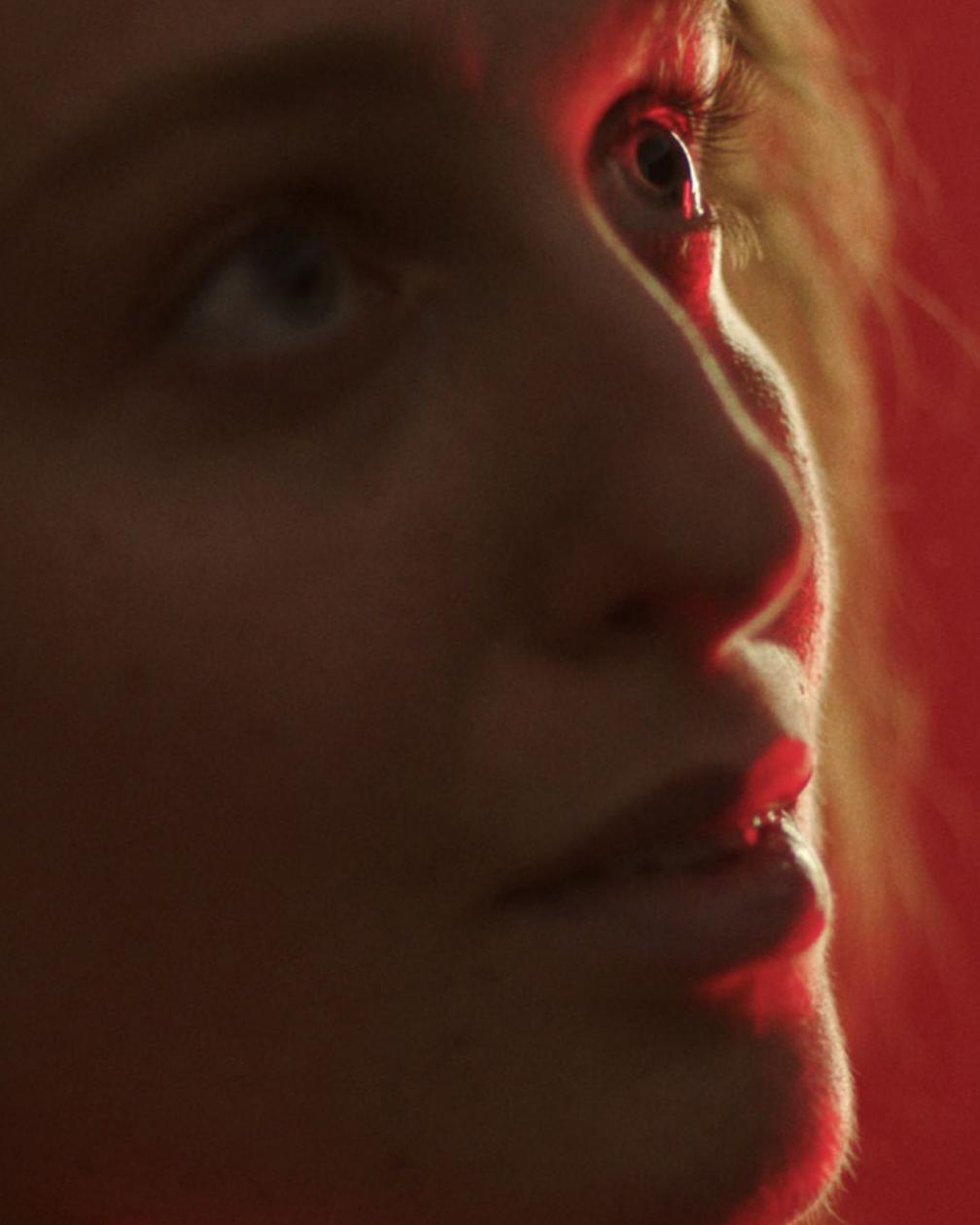
A close-up, low-angle shot of a woman's face, looking slightly to the right. The lighting is a deep, cool blue, creating a dramatic and focused atmosphere. Her expression is serious and contemplative. The background is dark and out of focus.

# Un gran cambio de mentalidad

El primer paso para llegar a ser líder en BX es tener obsesión por el cliente. Además del CEO, todos los líderes y ejecutivos con nivel directivo (tanto en funciones de front-office como de back-office) tienen que cambiar su forma de pensar sobre la experiencia.

# Adopción de una mentalidad BX

	Mentalidad CX	Mentalidad BX	Cómo hacer que BX sea una realidad
<b>CEO</b>	Maximizar la rentabilidad	Aprovechar la combinación de propósito y experiencia	Dar prioridad al propósito, la innovación y las experiencias integrales para impulsar el éxito (es decir, los beneficios) de la empresa
<b>Marketing y marca</b>	Hacer que la gente quiera algo	Hacer algo que la gente quiera	Definir la evolución de la marca teniendo en cuenta que la marca se basa en experiencias que conectan a los clientes con lo que quieren, no al revés
<b>Ventas</b>	Dar prioridad al producto que la empresa desea vender	Dar prioridad al resultado que desea el cliente	Ofrecer la experiencia en momentos clave en la vida de un consumidor
<b>Desarrollo de productos</b>	Hacer productos que sean fáciles de usar	Hacer productos que se adapten constantemente a la forma en que los usan los clientes	Invertir en investigación de datos/diseño combinada con big data para identificar oportunidades en la información sobre clientes
<b>Talento</b>	Usar métricas tradicionales basadas en el rendimiento de los empleados en una función (incorporación, revisiones anuales, etc.)	Fomentar e incentivar comportamientos que mejoren los resultados en toda la organización	Hacer que los empleados se sientan responsables de los resultados de los clientes
<b>Tecnología y datos</b>	Desarrollar procesos de negocio a gran escala	Desarrollar la orientación al cliente a gran escala	Aprovechar eficiencias que se puedan reinvertir para impulsar la mejora continua y la innovación
<b>Operaciones</b>	Aumentar la eficiencia de la empresa que limita el crecimiento	Aumentar la eficiencia de los clientes y ofrecerles una experiencia que les permita impulsar el crecimiento	Medir la eficiencia operativa de los clientes y hacer que las operaciones contribuyan a la innovación desde el principio
<b>Cadena de suministro</b>	Llevar productos y servicios a los consumidores	Hacer que los consumidores puedan acceder a productos y servicios cuando y donde quieran	Dar a los clientes visibilidad del proceso de compra y tramitación de pedidos, e innovar para ofrecer experiencias que superen las expectativas



# Cuatro vías a explorar para los líderes

En conversaciones con clientes que practican o quieren practicar BX, hemos identificado cuatro estrategias que pueden ayudar a sacar el máximo partido al modelo. Nuestro estudio indica que los líderes en BX (es decir, empresas que consiguen buenos resultados en términos de crecimiento financiero y resiliencia del ciclo de negocio) tienen una probabilidad mucho mayor de adoptar estas estrategias, lo que les permite mantenerse por delante de las demás empresas:

## 01.

Desarrollar una obsesión por las necesidades del cliente y utilizarla como brújula



## 03.

Convertir la experiencia en responsabilidad de toda la organización



## 02.

Convertir la innovación de experiencias en un hábito diario



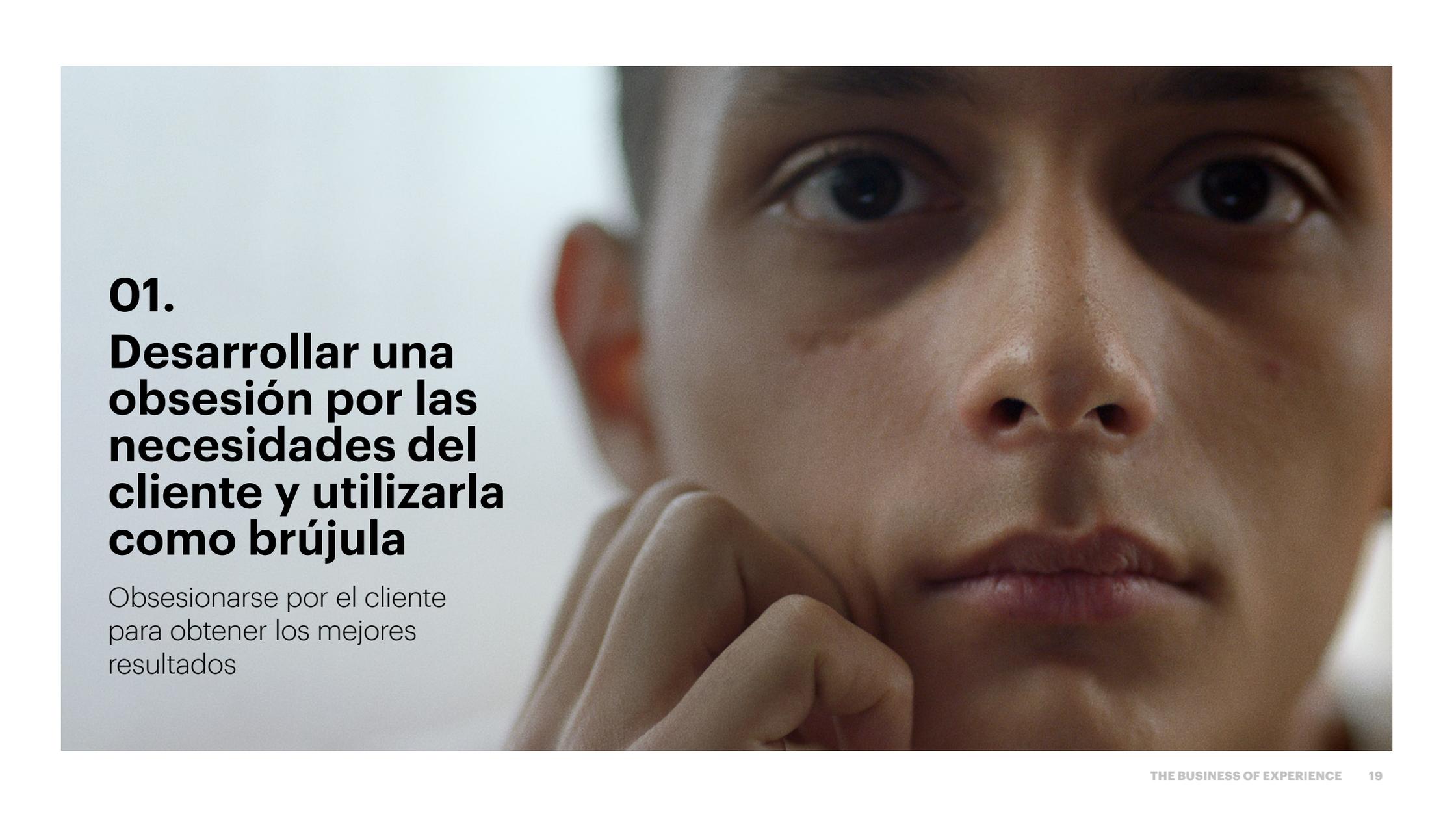
## 04.

Armonizar los planes de tecnología, datos y recursos humanos



**Pioneros en acción** | Empresas líderes que identificaron y atendieron importantes necesidades no cubiertas para redefinir su negocio

Quién	Por qué es líder en BX	Se puede ver como...
<b>Seamless</b>	Seamless no se limitó a desarrollar una aplicación para reparto de comida, sino que creó una experiencia que satisface todas nuestras necesidades desde la comodidad del hogar.	El negocio de la comida en casa
<b>Zocdoc</b>	Zocdoc no se limitó a desarrollar una página web de citas médicas, sino que ofreció una experiencia mejor a los pacientes que desean ponerse en contacto con médicos sin los obstáculos que les impiden hacerse responsables de su propia salud.	El negocio del empoderamiento sanitario
<b>Venmo</b>	Venmo no se limitó a desarrollar una aplicación de pagos, sino que ofreció un sistema universal para prestar y pedir prestado dinero a amigos y familiares sin importar cuál sea su banco y sin las molestias del dinero en efectivo.	El negocio del pago sin problemas
<b>Netflix</b>	Netflix no se limitó a crear un servicio de streaming de cine, sino que transformó toda su empresa para controlar la experiencia basada en programas y en nuestra forma de ver la televisión en casa.	El negocio del ocio doméstico
<b>Velux</b>	Velux no se limitó a crear un servicio digital para comprar claraboyas y ventanas para tejados, sino que cambió la vida y los hogares de las personas sin mover una sola teja.	El negocio de ver la casa con otra luz



**01.**  
**Desarrollar una  
obsesión por las  
necesidades del  
cliente y utilizarla  
como brújula**

Obsesionarse por el cliente  
para obtener los mejores  
resultados

# Qué significa:

**Las necesidades de los clientes siempre han cambiado, pero esta vez lo han hecho a lo grande. Seguirán evolucionando incluso después de la pandemia, y muchas veces lo harán de un modo imposible de predecir. Eso obliga a invertir ahora en formas de detectar las necesidades no cubiertas de los clientes, desde las más pequeñas hasta las más grandes.**

Toda la empresa debe implicarse en este esfuerzo. Tanto los equipos de ventas como las operaciones de atención al cliente y las funciones financieras tienen datos que pueden ser relevantes. También la investigación directa de los clientes con métodos a distancia puede revelar sus necesidades y expectativas más inmediatas. Descubrir necesidades no cubiertas significa pensar en cómo hacer que los clientes sean más felices y fieles, identificar lo que quieren conseguir y cómo quieren conseguirlo (en el trabajo, en el tiempo de ocio o en casa) y ofrecer una experiencia inmejorable que les permita hacerlo.

**No hay que olvidar que las necesidades humanas no cubiertas pueden existir a nivel de característica/interacción (por ejemplo, un servicio de streaming que facilita la búsqueda y el consumo de contenidos) y a nivel de servicio/actividad (por ejemplo, un proveedor de material sanitario a hospitales que se transforma para ofrecer soluciones de atención a la tercera edad en el hogar).**

Un propósito bien definido y asimilado marca el camino a seguir y hace que todos contribuyan. Permite que las marcas identifiquen las necesidades de los clientes que deben satisfacer, incluidas necesidades no cubiertas. Indica qué es lo que la empresa defiende y transmite esa identidad a las actividades de la empresa y a las operaciones diarias de líderes y empleados. También hace que la empresa vea a los clientes como personas de carne y hueso con unas necesidades que hay que satisfacer. El propósito permite a la empresa orientar y mejorar la experiencia de sus empleados, algo muy importante para ofrecer una buena experiencia del cliente.

# Por qué es importante:

**Las necesidades y valores de las personas han cambiado tanto con la pandemia (y continúan haciéndolo) que la obsesión por el cliente es más importante que nunca.**

Identificar necesidades no cubiertas es fundamental para el crecimiento. Ayuda a superar los límites y permite a la empresa acceder a nuevas categorías. Es el único camino hacia un crecimiento sostenible.

Sin embargo, las organizaciones han tendido a limitar el análisis de clientes al marketing, usando datos históricos y la segmentación del mercado para obtener una imagen de sus clientes en momentos concretos.

Esta visión general del mercado puede resultar útil, pero es limitada porque separa a las personas del complejo contexto que define sus vidas, sus opciones y sus necesidades.

**Los líderes en BX llevan en los genes la obsesión por el cliente.**

55%  
frente a  
26%

Nuestro estudio indica que las empresas líderes tienen el doble de probabilidades de considerarse capaces de traducir datos del cliente en acciones.

Pero muchas de esas empresas confiesan también que hay límites a lo que pueden hacer con los datos de que disponen.<sup>19</sup> Por eso es tan importante la obsesión por el cliente, ya que obliga a las empresas a analizar mejor los datos para identificar necesidades.

# Por dónde empezar:

**La organización tiene que estar obsesionada por conocer mejor al cliente.**

Eso significa detectar señales en los datos analizados para comprender qué es lo que dice la gente y cómo se comporta (teniendo en cuenta que las dos cosas no siempre coinciden).

De este modo es posible conocer más a fondo a los clientes, desde sus opiniones y hábitos hasta sus necesidades explícitas (y las implícitas, que son aún más importantes). Es fundamental que esto se haga en todas las funciones de negocio, ya que solo el esfuerzo de toda la organización para recopilar y compartir datos permitirá obtener una imagen correcta del cliente y sus necesidades.

Para tener información contextual e integrada de las necesidades no cubiertas de las personas se necesitan nuevos métodos y modelos. Combinar la tradicional segmentación de clientes con un análisis contextual es una excelente forma de comprender y predecir qué van a hacer los clientes (y por qué) en función de sus necesidades en distintas situaciones. Eso es algo nuevo para muchas organizaciones que todavía no saben bien cómo aplicarlo.

Es muy importante integrar y democratizar los datos, puesto que solo se obtendrá una visión sólida y unificada del cliente si se analizan todos los datos disponibles.

Por otra parte, los días en que los estudios de segmentación se prolongaban durante todo el año son ya historia. La clave está en hacerlo rápido y hacerlo bien.

**Un BX eficaz consiste en aprender constantemente de los clientes.**

La integración rápida y continua de información cualitativa y cuantitativa sobre un grupo de personas pueda dar resultados útiles e invitar a los clientes a colaborar para definir el futuro.

Si una empresa es capaz de identificar estas necesidades con rapidez, no solo dará un mejor servicio a sus clientes, sino que también (y sobre todo) abrirá un camino hacia un crecimiento sostenible y ganará capacidad de reacción.

## Toggle<sup>SM</sup>: Uso de información y estudios para satisfacer una necesidad no cubierta

Farmers Insurance<sup>®</sup> tenía la necesidad de poner en el mercado nuevos servicios que pudieran competir con empresas emergentes y crear nuevos flujos de valor demostrable en un mercado de seguros en constante evolución. Con la ayuda de estudios que indicaban que nada menos que el 60 % de las personas que vivían de alquiler en Estados Unidos carecía de seguro, su grupo New Ventures creó una serie de conceptos orientados al “futuro de los seguros”.

Así nacieron Toggle<sup>SM</sup> y el equipo responsable de hacerlo realidad. Farmers Insurance les dio total libertad para crear algo completamente nuevo con un objetivo claro: desarrollar desde cero, y en solo cinco meses, una plataforma de seguros pensada para la mentalidad y el estilo de vida de los millennials.

En colaboración con Accenture, Toggle analizó las actitudes de los millennials hacia el alquiler y los seguros. Ese análisis, combinado con la gran cantidad de datos que ya tenía Farmers sobre las actitudes de ese grupo demográfico, permitió obtener la información necesaria para definir y ofrecer una experiencia que satisfacía necesidades no cubiertas hasta entonces.

**El estudio reveló que, para llegar al público millennial, los seguros que ofrecía Toggle<sup>SM</sup> debían ser accesibles, rápidos y personalizables, además de ofrecer la mejor experiencia posible.**

Toggle ofrece ahora opciones accesibles, personalizables y modulares de seguros adaptados a las prioridades de los millennials, incluyendo cobertura para mascotas, complementos para aspectos concretos de alto valor, y protección para equipos e ingresos extra del usuario. Los clientes pagan solo por la cobertura que necesitan (ya sea para su ordenador portátil, su smartphone o incluso su colección de vinilos en el apartamento de alquiler) y pueden cancelar, modificar o reducir fácilmente la cobertura en Internet.

Gracias de una información detallada y contextual, el servicio y la experiencia de Toggle se adaptan a la perfección a las personas que lo usan.



**02.**  
**Convertir la  
innovaci3n de  
experiencias en  
un h3bito diario**

Sentir la experiencia

# Qué significa:

**Una verdadera cultura de innovación de experiencias exige reducir la distancia entre lo que la marca promete y las experiencias que ofrece, cambiando no solo lo que se dice, sino también la forma de comportarse en toda la organización.**

La innovación de experiencias no es una táctica a la que se recurra en momentos concretos. Debe producirse a todos los niveles del negocio, Y para conseguirla no basta con optimizar la CX en los puntos de contacto.

La innovación de experiencias consiste en resolver problemas de formas totalmente nuevas. Implica cambiar el punto de partida para la innovación en función de necesidades humanas.

**Por ejemplo, la innovación centrada en una sola aplicación puede ofrecer un servicio más fiable o una solución más personalizada, pero ninguna de esas cosas resultará decisiva.**

Son mejoras, pero no aportan ninguna innovación sustancial a la forma de **experimentar** el producto, el servicio o la marca. Además, serán relativamente fáciles de copiar. Las innovaciones que dan como resultado mecanismos coherentes y complementarios para generar valor en la experiencia son más difíciles de llevar a la práctica, pero también más difíciles de copiar (y más transformadoras para el cliente).

# Por qué es importante:

**Aunque lo que esperan las personas de las marcas ha ido evolucionando con los años, el cambio se ha acelerado con la COVID-19.**

Los líderes en BX son muy conscientes de ello y ya han empezado a reaccionar. Algo más de la mitad de las empresas líderes (53 %) asegura que los clientes les exigen que innoven constantemente con productos, servicios y experiencias más relevantes que se adapten a sus necesidades y marquen nuevos estándares, frente a solo un 31 % de las demás empresas.<sup>20</sup>

Afortunadamente, hoy contamos con el potencial sin explotar de la innovación basada en datos y tecnología para transformar por completo esas experiencias. Nuestro estudio indica que los líderes en BX se sienten mejor preparados para aprovechar esta oportunidad de innovar a escala.

80%  
frente a  
52%

Cerca del 80 % de las empresas líderes expresa una gran confianza en su capacidad de vincular sus innovaciones en CX con resultados de negocio (más ventas o renovaciones de contratos, por ejemplo), frente a un 52 % de todas las demás empresas. Estos líderes también tienen casi el doble de probabilidades de adoptar en poco tiempo nuevos modelos que generen valor y relevancia para el cliente.<sup>21</sup>

# Por dónde empezar:

**La mayor parte de las empresas sigue limitándose a un “cambio de look” de sus puntos de contacto como forma de introducir mejoras, pero sin modificar procesos y operaciones para responder mejor a las necesidades de los clientes y ayudarles a conseguir los resultados que desean.**

Como consecuencia, las mejoras conseguidas son marginales en el mejor de los casos. Mientras tanto, otros competidores con una mayor orientación al cliente reajustan operaciones y procesos para ofrecer experiencias pensadas para generar resultados y tener un impacto real en la vida de los clientes, por lo que consiguen un crecimiento mucho mayor. Esas empresas ganan clientes y cuota de mercado, dejando atrás a competidores menos osados.

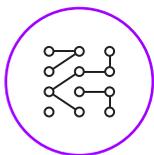
## ¿Qué es lo que hay que hacer?

Lo primero es tender un puente entre las intenciones de la organización y lo que experimenta el cliente. Se trata de adaptar la mentalidad al cliente bajo el prisma de la experiencia.

Durante la innovación de experiencias se utilizan bocetos y prototipos cada vez más exactos. Ese proceso, al que llamamos “crear para pensar”, tiene la enorme ventaja de fomentar una armonización interna. Ofrece a empleados y usuarios algo que pueden experimentar. Para ello se necesita el respaldo de una cultura interna que acepte el riesgo, la creatividad y la velocidad.

La innovación de experiencias también fomenta la actividad y la comunicación desde el principio del proceso para averiguar “de dónde vienen los clientes”, algo que suele dejarse para cuando el nuevo producto o servicio está casi terminado.

# El proceso de innovación de experiencias también se puede ver como una cebolla con tres capas: característica, servicio y negocio. Cada una de ellas sirve de base para la siguiente.



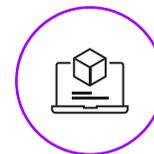
## Innovación de características

Consiste en utilizar un producto para introducir pequeñas mejoras en experiencias humanas. Las características de una experiencia se aprecian en actividades cotidianas, como el auto-play de Netflix o los pagos sin contacto. Las características explotan modelos de negocio y capacidades tecnológicas existentes para actualizar productos y servicios.



## Innovación de servicios

Se produce cuando una serie de características da lugar a nuevos productos y servicios, como una aplicación de banca móvil.



## Innovación de negocio

Ocurre cuando un servicio introduce un cambio radical y disruptivo en la experiencia humana. La innovación de experiencias a nivel de negocio puede modificar o crear todo un nuevo ecosistema.



03.

## Convertir la experiencia en responsabilidad de toda la organización

La experiencia como responsabilidad compartida

# Qué significa:

**Las necesidades de los clientes siempre han cambiado, pero esta vez lo han hecho a lo grande. Seguirán evolucionando incluso después de la pandemia, y muchas veces lo harán de un modo imposible de predecir. Eso obliga a invertir ahora en formas de detectar las necesidades no cubiertas de los clientes, desde las más pequeñas hasta las más grandes.**

La experiencia ya no es algo de lo que se ocupe un solo directivo, sino que ha pasado a ser responsabilidad de todos. Todas las personas y partes de la empresa deben estar interconectadas y colaborar entre ellas, funcionando como una unidad sólida, obsesionada con el cliente y guiada por la experiencia.

En último término, el BX consiste en fusionar el front-office de las funciones de ventas, marketing, servicios y productos (eliminando barreras internas) y conectarlo con el back-office (RR.HH., cadena de suministro, etc.). Es un completo cambio de modelo operativo que desplaza el foco de la relación con los clientes en puntos de contacto a la creación de relaciones en todo el recorrido de cada cliente.

**Nuestro estudio demuestra que los líderes en BX ya se han puesto en marcha:**

57%  
frente a  
25%

Las empresas líderes tienen más del doble de probabilidades (57 % frente a 25 %) de considerarse bien preparadas para hacerlo en toda su organización y con sus socios a todos los niveles.<sup>22</sup>

## Para ofrecer una experiencia que se adapte al cliente (y no a la función) se necesita el compromiso de todos los equipos.

Por ejemplo, los equipos de productos o marketing no son suficientes para llevar un vestido de la pasarela al armario de un cliente. Es necesario que toda la organización participe en la creación de una experiencia inolvidable en todos los puntos del recorrido de cada cliente: pasarela, escaparate, aplicación o experiencia de realidad aumentada, compra online o en tienda, cadena de suministro, devoluciones, etc.

Los líderes en BX saben cómo dotar a su organización de este nivel de agilidad. Suelen contar con funciones (más allá de la CX tradicional)

preparadas para responder a cambios en las necesidades de los clientes (el 69 % asegura que su organización de innovación está preparada para ello y el 63 % dice lo mismo de sus operaciones, frente al 32 % y el 28 % de las otras empresas, respectivamente).<sup>23</sup> Muchas empresas han creado equipos de éxito del cliente; es un buen principio, pero los líderes han adoptado el éxito del cliente no solo como una función posventa, sino como una parte de la cultura de toda la organización y como una llamada a la acción.

**Nike ofrece un excelente ejemplo. La experiencia de Nike siempre es resultado del esfuerzo de toda la organización por crear experiencias de cliente diferenciadas en canales físicos y digitales, ya se trate del lanzamiento de sus casas de innovación en “[living retail](#)”<sup>24</sup> o de la apertura de una [nueva concept store](#)<sup>25</sup> durante la pandemia.**

# Por qué es importante:

**Casi todas las empresas siguen organizando sus funciones en unidades de negocio independientes, cada una de ellas con su propia dirección, puntos de contacto en canales, presupuestos, fondos de datos, etc.**

En el mejor de los casos, esta división resulta ineficaz y poco rentable económicamente; en el peor, hace que se pierdan oportunidades de conectar con los clientes e impulsar el crecimiento. Es una herencia de la forma en que se pensaba en el siglo XX, antes de la era digital. Pero lo cierto es que las organizaciones ya se están dando cuenta de que operan en un mundo digital que está definido por datos.

**Hemos adoptado la tecnología digital, pero no nos hemos adaptado a ella.**

La experiencia del cliente puede dejar mucho que desear si alguno de sus aspectos está pensado para satisfacer las necesidades de la empresa o una de sus funciones y no las del cliente, o si su objetivo es conseguir que los clientes hagan las cosas como desea la empresa, en lugar de ayudarles a hacerlas como ellos quieren.

# Por dónde empezar:

**El primer paso es hacer que la experiencia sea una prioridad de todas las funciones, incluyendo operaciones, RR.HH., desarrollo de productos, estrategia y tecnología, entre otras.**

Las decisiones de toda la organización tienen que estar basadas en la experiencia para acercarse al cliente tanto como sea posible. Los líderes en BX saben que, para que eso funcione, es necesario que todos y cada uno de los empleados se sientan responsables y comprendan cómo contribuye su trabajo diario a la empresa y a las experiencias que ofrece a los clientes.

Cerca del 60 % de las empresas más importantes en la actualidad hacen dos cosas: vincular los incentivos a las experiencias que se ofrecen a los clientes (frente a solo un 24 % de las demás empresas) e impartir formación sobre gestión del cambio a directivos y empleados (frente al 27 % de otras empresas) para ayudarles a hacer frente a los cambios en las demandas de experiencia del cliente.<sup>26</sup> Tampoco hay que olvidar que, aunque los empleados son básicos para la experiencia que ofrece una organización, también ellos son personas, por lo que su experiencia como empleados es un componente imprescindible.

Las métricas de experiencia del cliente son otro factor a tener en cuenta en revisiones de rendimiento, ascensos, reuniones de empresa, ejercicios de trabajo en equipo y cursos de formación.

# 60%

Alrededor del 60 % de las principales empresas vincula revisiones de rendimiento, compensación y bonus a los resultados de su plantilla en experiencia del cliente, frente a solo un 25 % de las demás empresas.<sup>27</sup>



## 04. Armonizar los planes de tecnología, datos y recursos humanos

Invertir de otra forma  
para encontrar el camino

# Qué significa:

Las empresas con éxito son las que dan pasos grandes o pequeños, pero realistas, para transformar sus modelos de negocio y operaciones dando prioridad a la experiencia.

## 74%

de las empresas asegura tener planes para rediseñar por completo sus procesos y modelos operativos para ser más resilientes después de la pandemia.<sup>28</sup> Para algunas organizaciones, ese cambio puede requerir un mejor stack de tecnologías para reducir costes, aumentar la fiabilidad del servicio y ofrecer soluciones más personalizadas.

Para otras, el éxito del cambio depende de encontrar un nuevo modelo de negocio con mejores precios, distintos canales de distribución o nuevas fuentes de ingresos. En cualquier caso, el modelo operativo tiene que evolucionar para armonizar tecnología, datos y talento en un sistema que se base en la experiencia del cliente y se concentre en un solo recorrido unificado.

No se trata de invertir más, sino de invertir de otra manera. Los líderes en BX combinan datos, tecnología y personas para adquirir la agilidad

necesaria para generar eficiencias que se puedan reinvertir en nuevas oportunidades de conseguir mejores resultados e impulsar el crecimiento. Eso les permite mejorar experiencias y ofrecer a los clientes justo lo que desean, sin renunciar a la rentabilidad y la sostenibilidad.

**El 61 % de las empresas más importantes asegura tener una idea clara de las plataformas tecnológicas que necesitan para seguir siendo competitivas y relevantes para los clientes, frente a solo un 27 % de las demás empresas.<sup>29</sup>**

# Por qué es importante:

**Las empresas se enfrentan a una nueva realidad en la que el coste de satisfacer nuevas expectativas se ha incrementado de forma drástica.**

Por ejemplo, es posible que el volumen de compras se haya reducido, pero al mismo tiempo han aumentado costes como los de seguridad y delivery. Nunca ha sido fácil combinar la satisfacción del cliente con la generación de ingresos, pero la COVID-19 ha hecho que resulte aún más complicado.

Las experiencias que tienen que ofrecer las empresas han cambiado mucho y siguen evolucionando, lo que hace que sea más necesario que nunca aumentar la agilidad y flexibilidad de sistemas y procesos. La orientación al cliente a gran escala solo es posible con la integración de tecnologías, herramientas, datos y procesos. Eso ayudará a crear BX y adaptarlo a lo desconocido para generar las experiencias de cliente más apropiadas y relevantes.

**Los líderes en BX ya se han dado cuenta de ello.**

58%  
frente a  
25%

El 58 % de las principales empresas actuales asegura que puede definir y ofrecer nuevas capacidades digitales con agilidad (frente al 25 % de las otras empresas)<sup>30</sup>, algo que resultaría imposible sin las plataformas adecuadas y las inversiones necesarias en tecnología. La clave está en buscar eficiencias en toda la organización para invertir en los requisitos básicos de BX.

# Por dónde empezar:

**En el entorno económico actual, todas las inversiones se miran con lupa. En organizaciones divididas en departamentos separados, la suma de mejoras tecnológicas puede convertirse en una experiencia caótica y penosa para el cliente.**

Adoptar una visión integral y encontrar áreas de sinergia y conectividad ayudará a maximizar los beneficios, mientras que un nuevo modelo operativo y una continua orientación a la experiencia, la eficiencia y el rendimiento permitirán aprovechar la cloud para adquirir agilidad, datos y relevancia, así como el negocio de la experiencia para no dejar de generar valor para los clientes.

**Lo primero que hay que hacer es desarrollar una infraestructura tecnológica más ágil con cloud. Podemos considerar el sistema como un stack en el que la cloud debe ocupar el nivel inferior. Esto no solo permite reducir costes, sino también crear nuevos vínculos entre datos y personas de un modo más rápido y creativo.**

A continuación, el ahorro conseguido con la arquitectura cloud se puede reinvertir en datos (con inteligencia artificial) para mejorar el rendimiento. Los datos permiten reconocer patrones en la cloud para ver y comprender mejor las cosas. A medida que los datos mejoran el rendimiento con experiencias más relevantes y transformadoras, se puede aplicar lo aprendido para refinar la infraestructura cloud y generar nuevas eficiencias.

La combinación de cloud y datos afecta a la experiencia, que se basa en la relevancia y agilidad adquiridas con tecnología. Es importante centrarse en esa experiencia y no olvidar los resultados del cliente a la hora de invertir. Por el contrario, lo que hay que hacer es planificar la estrategia de tecnología y datos en función de los objetivos de experiencia.

Algo más de la mitad de las empresas líderes (53 %) tiene una probabilidad mucho mayor de medir los beneficios de sus inversiones digitales que las demás empresas (26 %).<sup>31</sup> También consideran la tecnología no como un sustituto, sino como un habilitador de las interacciones directas o en persona (55 % frente a 27 %).<sup>32</sup>

Eso es lo que hicimos con [Microsoft la cadena francesa de supermercados Intermarché](#), creando una fábrica de datos centralizada que puso de relieve los deseos y necesidades de clientes individuales para ofrecer eficiencias operativas a la empresa y más valor al consumidor.<sup>33</sup>

## Llega a casa una transformación digital para el futuro

Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC), la empresa nacional de la vivienda en Canadá, cree que la vivienda ofrece a las personas la estabilidad necesaria para tener una participación más plena en la sociedad. Ese principio inspiró un ambicioso objetivo:

Conseguir que, en 2030, todos los canadienses tengan una vivienda que se puedan permitir y satisfaga sus necesidades.

Sus anticuados sistemas (incluyendo cerca de 1000 aplicaciones informáticas) impedían a CMHC adaptarse a la era digital y limitaban la eficacia de sus empleados. Por eso CMHC recurrió a Accenture para llevar a cabo una completa transformación de negocio y tecnología que permitiera ofrecer una mejor experiencia a los clientes.

**Por ejemplo, se eliminaron barreras (incluyendo las que separaban las operaciones comerciales de las demás) para que los empleados pudieran medir las relaciones con los clientes. El resultado es que ahora los empleados pueden valorar si a un cliente le podría convenir más un producto o servicio distinto del ofrecido inicialmente por CMHC. Se sustituyó el trabajo manual con nuevos procesos (para contratar hipotecas, por ejemplo) y se**

**augmentaron los niveles de colaboración y movilidad de la plantilla (que también ganó autonomía y flexibilidad para innovar y ser más productiva). Por último, un nuevo conjunto de tecnologías en una plataforma cloud ofrece información en tiempo real sobre los clientes y el mercado de la vivienda.**

Las iniciativas de CMHC en toda su organización no solo transformaron sus procesos de negocio, sino que también facilitaron el lanzamiento de 13 nuevos programas en el marco de la primera estrategia nacional de vivienda en el país, cuyo objetivo es fortalecer la clase media y reducir a la mitad el número de personas sin hogar. CMHC está ahora más cerca de alcanzar la meta que se marcó para 2030: conseguir que todos los canadienses tengan su propia casa.



**El extraordinario  
efecto de  
una buena  
experiencia**

## Todas las empresas, sin excepción

intentan superar las actuales crisis económica y sanitaria y salir de ellas no solo más fuertes, sino también preparadas para competir en una década que se presenta muy prometedora para muchos. Para ello tienen que examinar y transformar su negocio para encontrar nuevas formas de ofrecer experiencias relevantes a los clientes, que se enfrentan a muchos de los mismos problemas.

Es el momento ideal para descubrir lo que un modelo de BX (por contraposición a CX) puede aportar a la empresa. Creemos que impulsará el crecimiento y ofrecerá los resultados deseados por los clientes y la empresa, incluso en estos tiempos inciertos.

¿Será fácil?

No.

Pero es imprescindible.

El BX puede suponer un notable cambio de mentalidad, pero estamos convencidos de que, con los años, se convertirá en un potente motor de disrupción, diferenciación en el mercado y satisfacción del cliente.

**Y podemos demostrarlo.**

## Acerca del estudio:

Entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020, Accenture Research y Accenture Interactive realizaron una encuesta a:

Más de

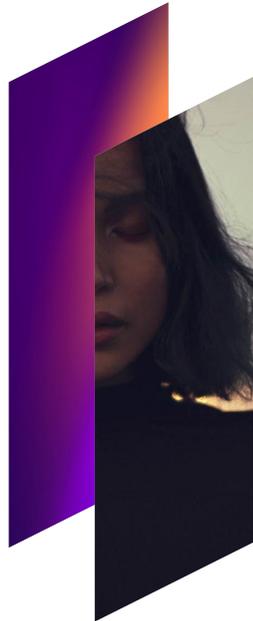
1,550

altos ejecutivos  
en todo el mundo

El

25%

de esos ejecutivos  
eran CEOs



La encuesta cubrió

21

países

y

22

industrias

El estudio tenía como objetivo analizar la opinión de los líderes empresariales sobre las experiencias de sus clientes y la contribución de las capacidades de las empresas a los resultados de negocio y la experiencia.

## Referencias y notas:

1. Accenture, estudio de consumidores sobre COVID-19, agosto de 2020  
<https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/coronavirus-consumer-habits>
2. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
3. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
4. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
5. Gregg Schwartz, Marketing and Lead Generation Inspiration From Apple, the First Trillion-Dollar Company, 17 de agosto de 2018; consultado en: <https://www.entrepreneur.com/article/317919>
6. Rachel Premack y Weng Cheong, Jeff Bezos credits Amazon's trillion-dollar success to one 'secret sauce' - an 'obsessive compulsive focus' on customers over competitors, 6 de febrero de 2020; consultado en: <https://www.businessinsider.com/amazon-jeff-bezos-success-customer-obsession-2018-9>
7. Greg Petro, Nike Just Does It - Keeping An Eye On The Customer, 8 de julio de 2016; consultado en: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2016/07/08/nike-just-does-it-keeping-an-eye-on-the-customer/?sh=6c60786256da>
8. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
9. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
10. Carrie Mahoney, How to Capture Airbnb's Brand Experience Success, 18 de mayo de 2017; consultado en: <https://www.chiefmarketer.com/how-to-capture-airbnbs-brand-experience-success/>
11. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
12. Forrester, índice CX 2019, junio de 2019; [https://go.forrester.com/cx-index-2019/?utm\\_source=forrester\\_blog&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=cxindex19](https://go.forrester.com/cx-index-2019/?utm_source=forrester_blog&utm_medium=web&utm_campaign=cxindex19)
13. Zola and Crate and Barrel Announce an Exclusive Wedding Registry Collaboration, 18 de septiembre de 2018; . <https://www.prnewswire.com/news-releases/zola-and-crate-and-barrel-announce-an-exclusive-wedding-registry-collaboration-300714459.html>
14. Accenture, estudio Global Consumer Pulse, febrero de 2020. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf#zoom=40)
15. Accenture, estudio Global Consumer Pulse, febrero de 2020. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf#zoom=40)
16. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
17. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
18. Accenture, estudio Global Consumer Pulse, febrero de 2020; [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf#zoom=40)

## Referencias y notas:

19. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
20. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
21. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
22. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
23. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
24. Nike Opens Nike NYC House of Innovation: The Most Personal and Responsive Sport Retail Experience, 14 de noviembre de 2018. <https://www.businesswire.com/news/home/20181114005859/en/Nike-Opens-Nike-NYC-House-of-Innovation-The-Most-Personal-and-Responsive-Sport-Retail-Experience>
25. Cara Salpini, Nike opens latest store concept: Nike Rise, 20 de julio de 2020; consultado en: <https://www.retaildive.com/news/nike-opens-latest-store-concept-nike-rise/581404/>
26. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
27. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
28. Accenture, encuesta a CXOs, julio de 2020
29. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
30. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
31. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
32. Accenture, encuesta a ejecutivos sobre BX; datos obtenidos entre noviembre de 2019 y enero de 2020, con una actualización en mayo y junio de 2020
33. Accenture.com, Intermarché harnesses data to deliver purpose; <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/retail/intermarche-harnesses-data-to-deliver-purpose>

## Autores



**Baiju Shah**  
Chief Strategy  
Officer,  
Accenture  
Interactive

Como Chief Strategy Officer, Baiju es responsable de la estrategia de crecimiento global de Accenture Interactive, que cubre propósito, posicionamiento, adquisiciones e inversiones. También dirige la práctica global de Design, con un equipo de más de 2000 expertos en estrategia, diseñadores e innovadores de productos, así como adquisiciones anteriores como Fjord, Insitum y Matter.



**Lisa De Bonis**  
Managing  
Director,  
Accenture  
Interactive

Lisa, part of the UK/I and EMEA Lisa, miembro de los equipos de leadership de Accenture Interactive en UK/I y EMEA, está especializada en impulsar el crecimiento de empresas en las industrias de telecomunicaciones, medios y tecnología, así como en identificar y explotar proyectos que pueden mejorar los niveles de igualdad y calidad de vida de las personas.



**Flaviano Faleiro**  
Growth Markets  
Lead,  
Accenture  
Interactive

Flaviano es Growth Markets Lead en Accenture Interactive. Dirige un equipo de más de 3000 creativos, diseñadores y arquitectos de experiencias e innovaciones en África, Asia-Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio.



**Nevine El-Warraky**  
Managing  
Director,  
Accenture  
Interactive

Nevine es Consumer Goods Lead de Accenture Interactive en Europa. Como consultora de marketing, cuenta con más de 30 años de experiencia en ayudar a las organizaciones a impulsar el crecimiento, desarrollar sus capacidades de marketing, y definir sus estrategias de cartera y sus modelos operativos.



## Acerca de Accenture

Accenture es una empresa global de servicios profesionales con las capacidades más avanzadas en digital, cloud y seguridad. Combinando una gran experiencia con habilidades especializadas en más de 40 industrias, ofrecemos una amplia gama de servicios de estrategia y consultoría, soluciones interactivas, tecnología y operaciones, todo ello con el respaldo de la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más extensa del mundo. Nuestros 506 000 profesionales hacen realidad todos los días la promesa de la tecnología y el ingenio humano, dando servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para generar valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, socios y comunidades.

Más información en [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Este documento hace referencia a marcas registradas que pueden ser propiedad de terceros. El uso de dichas marcas registradas no supone ninguna reivindicación de titularidad de las mismas por parte de Accenture y en ningún caso implica la existencia de una asociación entre Accenture y los legítimos propietarios de dichas marcas registradas. El presente documento ha sido elaborado por profesionales de Accenture a modo de guía general y no pretende ofrecer recomendaciones específicas de ningún tipo. Si tiene dudas o desea más información sobre alguno de los temas tratados, no dude en ponerse en contacto con su representante de Accenture.

Copyright © 2020 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logo son marcas comerciales de Accenture.

## Accenture Interactive

Accenture Interactive ayuda a las marcas más importantes del mundo a transformar las experiencias de sus clientes a lo largo de toda la trayectoria del cliente. A través de nuestras soluciones conectadas en diseño, marketing, contenidos y comercio, creamos nuevas formas de ganar en la actual economía basada en la experiencia. Accenture Interactive figura en el último informe de Ad Age como la agencia digital más grande y con más crecimiento en todo el mundo.

Más información en [@AccentureACTIVE](https://twitter.com/AccentureACTIVE) and [www.accenture.com/interactive](http://www.accenture.com/interactive)