

FUTURE FOCUS

LOS PRÓXIMOS

DIEZ AÑOS

UNA GUÍA BASADA EN EVIDENCIA
PARA EL CAMINO A SEGUIR.

iProspect^{IP}

RESUMEN EJECUTIVO

En 2020, se espera que más de mil millones de personas hagan un pago móvil. ¹ Para 2023, debería haber tantos asistentes de voz digital en uso como personas en el mundo mundo. ^{2,3} Para 2025, se espera que el PIB total crezca en un tercio. ⁴ Para 2028, se pronostica que solo la publicidad en pantallas móviles representará un mercado de \$178 mil millones (USD). ⁵ Para 2030, es probable que más de mil millones de personas se unan a la clase media, cuya demanda impulsa la mayoría de las economías. ⁶

Si bien la década de 2010 ha sido indudablemente un período de profundos cambios para el mundo, solo representó un vistazo de las transformaciones económicas, tecnológicas y demográficas que veremos en la década de 2020. Para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece este panorama en auge, las marcas tendrán que navegar por las crecientes expectativas de los consumidores, el poder cada vez mayor de las plataformas tecnológicas, las enormes cantidades de datos disponibles y los marcos regulatorios regionales en movimiento. Una empresa colosal.

Durante los últimos cinco años, iProspect ha estado preguntando a sus clientes sobre sus ambiciones para el año que viene para ayudarlos a prepararse mejor para los desafíos que se avecinan. Este año, encuestamos a 250 especialistas en marketing en 35 países para comprender no solo sus expectativas para 2020, sino también sus esperanzas y preocupaciones para los próximos diez años.

- **Aumento de la confianza y el aprovechamiento de la tecnología son las ambiciones claves para 2020:** aumentar la confianza de los consumidores en sus marcas es la máxima prioridad para los especialistas en marketing (8.8 de 10), seguido por el uso de datos para crear experiencias de consumo personalizadas (8.7) y maximizar las ventas dentro de los mercados en línea (7.5). Sus desafíos clave siguen siendo la gestión eficiente de grandes volúmenes de datos, la comprensión del impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en las estrategias de marketing y la mejora de la estructura interna. En este contexto, no sorprende que los perfiles de talento más buscados para complementar los equipos de marketing en los próximos cinco años sean científicos de datos y analistas (33% de los encuestados).
- **La búsqueda de formas de mantener el ritmo de la velocidad del cambio mantiene a los profesionales de marketing despiertos por la noche:** cuando se trata de los próximos cinco a diez años, ellos dicen que las tres macro tendencias más importantes que afectarán la disciplina del marketing son la creciente importancia de la inteligencia artificial y automatización en la vida de los consumidores y en la práctica del marketing (31% de los encuestados), la creciente conectividad de personas y dispositivos (30%) y las nuevas demandas de los consumidores en torno a prácticas sostenibles (15%).
- **Los especialistas en marketing están divididos entre lo que dicta la industria y su propia experiencia de transformación digital:** ellos identifican tener una estrategia de datos conectados (citada por el 78% de los encuestados) y construir

la infraestructura tecnológica adecuada (59%) como los componentes más importantes de un éxito de transformación digital. Sin embargo, creen que definir una estrategia clara de transformación cultural (69%) y establecer una estrategia sólida de aprendizaje y desarrollo (58%) son las facetas más subestimadas.

- **La inclusión aún es más un concepto que una realidad:** el 93% de los especialistas en marketing creen que el marketing inclusivo es importante como un imperativo moral y/o para el potencial comercial que representa. Sin embargo, en la práctica, menos de uno de cada diez revisa la inclusión como parte del desarrollo de productos y campañas de marketing. Al pensar en los diversos grupos que estuvieron representados al menos una vez de manera positiva en las campañas llevadas a cabo en los últimos seis meses, los individuos de mayor tamaño, las personas con discapacidad y las personas de género no binario todavía están subrepresentados.
- **Los nuevos modelos de comercio llaman la atención:** solo uno de cada cinco encuestados cree que el modelo de suscripción no se puede aplicar a su industria, mientras que uno de cada cuatro cree que las suscripciones podrían representar más del 50% de sus ingresos en cinco años. Además, aunque dos de cada tres creen que comercio de la reventa no es aplicable a su industria a partir de hoy, menos de la mitad declaran que no planean involucrarse en el comercio de la reventa o no anticipan que sus flujos de ingresos de recommerce aumenten en los próximos cinco años. Los especialistas en marketing también son plenamente conscientes de la oleada de sostenibilidad: solo el tres por ciento cree que las prácticas de sostenibilidad de una empresa tendrán una importancia nula o mínima dentro de cinco años.

Para esta quinta edición anual de Future Focus, iProspect se basa en las expectativas y preocupaciones compartidas por los especialistas en marketing para examinar cuatro temas principales que creemos que darán forma al panorama del consumo y la disciplina de marketing en los próximos años.

- **Transformación digital ... todavía cargando** examina el estado actual de la transformación digital y lo que hace que las marcas tengan éxito en la economía digital.
- **La reducción del promedio** analiza el aumento de la Diversidad e Inclusión (D&I) y el imperativo de personalización.
- **Comercio, redux** reflexiona sobre los modelos de comercio en crecimiento, desde el directo al consumidor hasta el de reventa y las suscripciones.
- **Mobilis in Mobili** profundiza en la conectividad creciente y sus implicaciones para la centralización del cliente y la práctica del marketing.

Al no solo explorar cuáles son estas tendencias y qué significan, sino también ver cómo aprovechar al máximo estas oportunidades comerciales para prepararse hoy, **Future Focus 2020: Los Próximos Diez Años** invita a los especialistas en marketing a conciliar las acciones de planificación a largo plazo con las de corto plazo.

FUTURE
FOCUS 20
20

LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS

A pesar de que 2030 parece estar muy lejos y escuchamos muchos comentarios positivos sobre la planificación a largo plazo, nuestra industria está más enfocada a corto plazo que nunca. Las campañas publicitarias han ido invariablemente cambiando hacia plazos más cortos en los últimos diez años, a pesar de que el corto plazo es un factor importante en el bajo rendimiento, como lo destaca la investigación de Peter Field.⁷ La mayoría de los directores de marketing también informan que planean con dos o tres años de anticipación,⁸ que casualmente es casi al mismo tiempo que la mediana de la tenencia de este papel.⁹

Entonces, ¿por qué debería iProspect, una agencia enfocada en el desempeño, mirar hacia un horizonte de diez años?

Porque al dar un paso atrás y ampliar nuestro enfoque, podemos dirigir nuestra atención a lo que con frecuencia olvida nuestra industria en rápido movimiento: las personas a las que intentamos influir. Los especialistas en marketing a menudo hablan de ser abandonados por los consumidores, pero la realidad es que lo que las personas quieren y porqué lo quieren es un comportamiento lento para cambiar. Sin embargo, el cómo hacen las cosas se está moviendo más rápido. Al mirar hacia adelante, podemos tener una mejor visión del porqué y el qué, y, como consecuencia, anticipar mejor parte del cómo.

Future Focus 2020 busca utilizar nuestra comprensión única de la intención del consumidor para examinar cómo es probable que nuestra industria y el mundo que lo influencia evolucionen durante la próxima década, para ayudar a las empresas a sentar las bases hoy.

No hay mochilas propulsoras. Sin futuro distópico. Sin oráculo.

Future Focus 2020 sirve como una guía del mundo real, amplía en su perspectiva, pero estrecha en sus acciones, para establecer pasos prácticos para ayudar a los especialistas en marketing a aprovechar al máximo las tendencias macro bien documentadas.

Antes de mirar hacia el futuro, evaluamos el estado actual de la transformación digital para establecer una línea de base. A partir de ahí, profundizamos en los cambios demográficos en el trabajo, la evolución del consumo y el aumento de la movilidad para comprender las áreas clave de enfoque para las marcas, desde la personalización hasta los nuevos modelos de comercio, la experiencia del cliente y el papel futuro de los vendedores.

BIENVENIDO A LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS

iProspect 

2020-2030



2020

Se espera que más de
1B
personas en todo
el mundo hagan un
pago móvil. [i]



2021

Se prevé que el
44%
de las ventas de
comercio electrónico
en Europa occidental
se inicien en
dispositivos móviles. [ii]



2022

Se proyecta que
\$1.97
billones de dólares
se gastarán en
alguna faceta de la
transformación digital
en todo el mundo. [iii]



CAPÍTULO

1

TRANSFORMACIÓN
DIGITAL ... TODAVÍA
CARGANDO

El cambio siempre es un desafío; aún
más en el contexto de un entorno
acelerado. Esta sección explora lo que
las marcas deben considerar para tener
éxito en su transformación.



2025

Se prevé que el
comercio electrónico
en el sudeste
asiático supere los
\$150
mil millones de
dólares en valor
bruto de mercancías
[viii]



CAPÍTULO

3

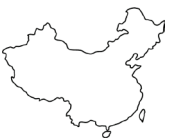
COMERCIO.
REDUX

El panorama del comercio en línea ha
mutado drásticamente en los últimos
años, pero esto es solo un vistazo de la
evolución por venir. Esta sección destaca
algunas tendencias transformadoras que
las marcas necesitarán para navegar.



2026

Se espera que el
tamaño del mercado
global de transporte
bajo demanda se
acerque a los
\$305B
de dólares. [ix]



2027

CHINA
Es probable que
la clase media
más grande del
mundo sea china
(65% de los
hogares chinos).
[X]



2023

Debería haber
tantos
**ASISTENTES
DE VOZ DIGITAL**
en uso como
personas en el
mundo. [iv] [v]



2024

En los Estados
Unidos, se espera
que las minorías
representen el
42%
de la población. [vi]



CAPÍTULO

2

REDUCCIÓN DEL
PROMEDIO

Dado que la Generación Z es la generación más diversa en la
historia, [vii] la inclusión ya no es una opción para las marcas, sino
un imperativo económico. Esta sección mira lo que significa para el
futuro del marketing.



2028

Sobrealimentado
por 5G, se
pronostica que
la publicidad en
pantallas móviles
representará un
mercado de
\$178B
mil millones de
dólares en todo el
mundo (+141% en
comparación con
2018). [xi]



CHAPTER

4

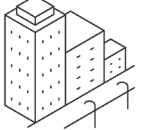
MOBILIS EN
MOBILI

A medida que se extiende la
conectividad y surgen nuevos tipos de
dispositivos, las interacciones con el
contenido y la tecnología son siempre
más móviles. Esta sección profundiza en
las oportunidades e implicaciones para
los especialistas en marketing.



2029

Más de
15M
de empleos
manufactureros
en todo el mundo
podrían ser
desplazados a nivel
mundial. [xii]



2030

Se anticipan
43
megaciudades
(con más 10
millones de
habitantes) en
todo el mundo, y
Delhi encabeza el
ranking. [xiii]

CONTENIDO

1

TRANSFORMACIÓN DIGITAL ...TODAVÍA CARGANDO

Introducción
12

El Estado de la Transformación Digital
14

Mirando Hacia el Futuro y Más Allá
18

3 Puntos de Enfoque
20

Entrevista
Reinventando El Marketing
Enfoque Para La Economía Digital
76

2

DES-PROMEDIAR

Introducción
22

El Auge Del Marketing Inclusivo
26

El Imperativo De Personalización
30

3 Puntos de Enfoque
34

Entrevista
La Organización Multicultural Da Forma A
Campañas Multiculturales
80

Entrevista
El Futuro Es Ahora
84

Entrevista
Cómo Las Regulaciones Cada Vez Más
Cambiantes Impactan El Panorama
Competitivo
88

3

COMERCIO, REDUX

Introducción
36

Ganancias Directas Al Consumidor Calles Y
Billeteras
40

Más Allá De La Propiedad - Sostenibilidad
44

Más Allá De La Propiedad – Recommerce
48

Conservación de Intención
50

3 Puntos de Enfoque
54

Entrevista
Cortar De Una Tela Diferente
92

4

MOBILIS IN MOBILI

Introducción
56

La Centralidad Del Usuario Se Vuelve Real
60

¿Poder Para Las Máquinas?
66

3 Puntos de Enfoque
70

Entrevista
Nuevos Paisajes Urbanos
96

Entrevista
La Revolución Del Podcasting
102

Entrevista
Los Humanos Necesitan Ascender En La
Cadena De Valor
106



TRANSFORMACIÓN

DIGITAL

...TODAVÍA

CARGANDO

1

Mantenerse a la vanguardia del ritmo del cambio siempre ha sido un desafío. En la próxima década, la economía digital y una primera fuerza laboral digital ayudarán a producir un entorno cada vez más acelerado. Si las marcas quieren tener éxito en su transformación, deberán evitar algunas trampas comunes y seguir una hoja de ruta pragmática.

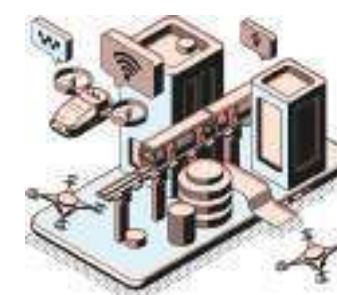


TRANSFORMACIÓN DIGITAL ...TODAVÍA CARGANDO

Quizás el tema más candente actualmente en la industria es la transformación digital, y está en boca de todos en estos días. Impulsada por la digitalización de los comportamientos de los consumidores, desde las compras hasta el entretenimiento y la gestión de sus vidas, la transformación digital se ha convertido en un imperativo para prácticamente todas las empresas. Y con un pronóstico de \$1.97 billones (USD) para ser gastado en alguna faceta de la transformación digital en 2022,²³ hay muchos vendedores de tecnología, consultoras, agencias y más presionando para tomar una porción de toda esta acción.

La evidencia de nuevos modelos de negocios está en todas partes, cambiando la forma en que viven las personas y la fortuna de las empresas que les venden sus productos y servicios. Airbnb ha dado la bienvenida a 500 millones de huéspedes desde su creación en 2008,²⁴ mientras que Thomas Cook acaba de cerrar sus negocios después de 178 años.²⁵ Uber ha estado desafiando el negocio de los taxis; Dollar Shave Club el negocio de los gigantes del cuidado personal; y Amazon el negocio de ... todos. Aunque muchos de estos nuevos modelos aún no se han probado durante períodos de tiempo medianos a largos, y que muchos aún sobreviven con la inversión en lugar de las ganancias, están superando a los antiguos, seguramente una razón para transformar.

Cambiar siempre es un desafío; es aún más en el contexto de un entorno acelerado. ¿Dónde están realmente las organizaciones en su proceso de transformación? ¿Cuáles son los rasgos comunes de las marcas más dinámicas de la economía digital? Estas preguntas y sus implicaciones son importantes para que las analicen los especialistas en marketing, especialmente porque necesitan transformarse sin perder la confianza del consumidor en su marca en el proceso, su máxima prioridad para 2020 según la investigación de iProspect.²⁶



Las 5 principales industrias que los especialistas en marketing creen que serán las más afectadas en los próximos 5-10 años

Figura 1 - iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019

- 1 Banca / Financiera
- 2 Venta al por menor
- 3 Tecnología
- 4 Automotriz
- 5 FMCG

EL ESTADO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Antes de sumergirse en lo que dará forma al entorno de las marcas mañana, es importante observar cómo se han desempeñado hasta ahora en sus hojas de ruta de transformación digital. Según el famoso escritor inglés Terry Pratchett en su libro I Shall Wear Midnight, “si no sabes de dónde vienes, entonces no sabes dónde estás, y si no sabes dónde estás, entonces No sabes a dónde vas. Y si no sabes a dónde vas, probablemente te estés equivocando”.²⁷

Casi nadie puede identificar fácilmente una organización que ha logrado una transformación radical y está cosechando los beneficios. Hay muchos comienzos tempranos, niveles de inversión decentes y se están logrando algunos avances sólidos, pero también se enfrentan muchos desafíos. Las primeras historias de éxito son generalmente aquellas empresas que ya tienen parte de la transformación digital dentro de su ADN, lo que les da una ventaja y elimina algunas de las barreras para el éxito.

LO QUE OBSTACULIZA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Según la investigación de iProspect,²⁸ los especialistas en marketing identifican tener una estrategia sólida de datos conectados, construir la infraestructura tecnológica adecuada y definir una estrategia clara de transformación de la cultura como los tres componentes más importantes de una transformación digital exitosa.

Por el contrario, y sorprendentemente, se alinea con los rezagos de la alta dirección en la parte inferior de sus prioridades.

Curiosamente, al comparar las dimensiones que ven como las más importantes y las facetas que ven como pasadas por alto o subestimadas, las tres instancias en las que las últimas superan a las primeras tienen que ver con las personas: cultura, aprendizaje y desarrollo, y alineación de C-suite. Esto podría sugerir que los especialistas en marketing están divididos entre lo que la industria a menudo dicta como alfa y omega, datos y tecnología, y su propia experiencia en la que el lado humano puede ser puesto a menudo en el asiento trasero.

Aunque no hay dos compañías que sean exactamente iguales y tengan las mismas ambiciones y hojas de ruta de transformación empresarial, hay una serie de bloqueadores comunes que vemos repetidamente en las organizaciones en diversas etapas de la transformación digital.

Incertidumbre externa, inercia interna

Más de un especialista de cada dos ve los niveles crecientes de competencia como una barrera para una mejor relación con los consumidores. Uno de cada tres ve la regulación de protección de datos de la misma manera. Uno de cada cuatro piensa lo mismo acerca de la fragmentación de la cadena de suministro de medios.²⁹ Sumar otros factores como el futuro geopolítico incierto y el mayor escrutinio de los consumidores puede llevar a algunas organizaciones a la indecisión y la inacción. Solo cuando el liderazgo está alineado detrás del porqué de la transformación y establece una verdadera visión de cambio para todos los interesados, la transformación puede tener éxito en tiempos de incertidumbre.

Los silos impulsan el caos

El hecho de no romper los silos dentro de una organización (basados en incentivos, estructurales, culturales, etc.) significa que los equipos y las tecnologías no se conectarán, los procesos no serán perfectos y, en última instancia, la experiencia del consumidor será, en el mejor de los casos, desarticulada y en el peor de los casos, contradictoria. La transformación digital generalmente requiere una reelaboración del modelo operativo y una reorganización para integrar nuevas responsabilidades en la organización de marketing existente. Sin embargo, con demasiada frecuencia lo digital se agrega como una entidad separada en una infraestructura existente sin determinar cómo deben cambiar el proceso y la cultura existentes. Las organizaciones también deben tener cuidado al poner a los nativos digitales, que no siempre tienen la profundidad del conocimiento empresarial necesario para ofrecer un cambio efectivo en toda la empresa, a cargo de la transformación digital, que exige un fuerte liderazgo transformacional. Con un vendedor de cada cinco admitiendo que ven la colaboración interna como su desafío más difícil,³⁰ compartir información de manera efectiva entre los departamentos nunca ha parecido tan importante..

“

Es importante comercializar internamente el marketing.

Últimamente, he comenzado a cambiar la manera de pensar de los directores financieros, preguntándoles: “¿Por qué no usas más automatización?” Porque, por lo general, esa es la pregunta que hacen a los especialistas en marketing. Y su reacción a menudo es ‘Para, no ... ¿qué quieres decir?’ ”

TODD HASKEL
Chief Marketing Officer at Hearst³¹

Sin real medición, no hay real progreso

El 80% de los especialistas en marketing creen que deben asumir una mayor responsabilidad por la innovación de productos y servicios en los próximos años.³² Por lo tanto, es importante recordar que la falta de un marco de medición robusto es casi siempre una garantía de falla, particularmente para pilotos e innovaciones. El negocio necesita éxitos comprobables para escalar nuevas prácticas, de lo contrario existe el riesgo de quedar atrapado en un volante sin fin de pilotos que no progresan y no ven el cambio esperado. Más allá de las herramientas de medición, aquí es donde la fuerte cultura y el proceso facilitan la experimentación de nuevas formas de hacer negocios y hacen que esa parte de las prácticas de trabajo emergentes influya en los mercados a escala.

La vara de la tecnología no tan mágica

Según Dentsu Aegis Network, el 79% de los especialistas en marketing ven la necesidad de transformar sus negocios a través de la tecnología.³³ Aunque la tecnología definitivamente puede ser un facilitador de la transformación digital (el cómo), nunca debería ser la estrategia en sí (el por qué). Antes de invertir en tecnología, las empresas deben tener una claridad real sobre sus objetivos comerciales, el papel de lo digital en el modelo de lanzamiento al mercado y las diversas implicaciones para la organización. Esto es particularmente importante para los líderes que deciden la tecnología interna, que a menudo se ve como una forma de internalizar operaciones como la activación de marketing, pero es solo un aspecto a considerar entre muchos (por ejemplo, contratar a los especialistas adecuados, negociar las asociaciones correctas con las plataformas), asegurando que los equipos se mantengan al tanto de las últimas características del producto, verificando regularmente que las fuentes de datos sean verificadas para el cumplimiento legal. Es fundamental que una empresa realice una revisión exhaustiva que abarque la experiencia del cliente, el posible retorno de la inversión, el impacto en la organización y la gestión del cambio si se trata de evitar unirse al 40% de los especialistas que invirtieron en tecnología para recolectar datos de clientes, pero no saben cómo convertirlos en valor comercial.³⁴

Prepárate AHORA para el Futuro

¿Está tu empresa lista para la transformación digital? Prueba el estado en el que está tu organización con el **Análisis de Aptitud Digital** y descubre su madurez digital.

Ir daa.iprospect.com para obtener el puntaje de aptitud digital de tu empresa. Comparado con los puntos de referencia de la industria, descubrirás la madurez digital de tu marca, las fortalezas organizativas y las áreas de oportunidad.

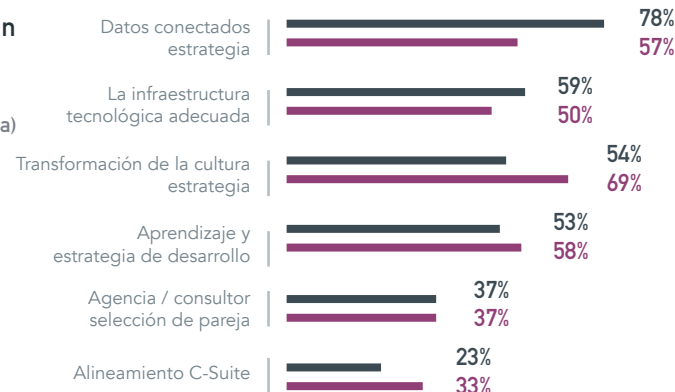
Los tres componentes más importantes de un plan de transformación digital y los tres más ignorados / subestimados

(porcentaje de encuestados que seleccionan la respuesta)

Fuente: iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019

■ En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes de un plan de transformación digital exitoso?

■ En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes que tienden a pasarse por alto o subestimarse?



UN MARCO PARA
EL ÉXITO DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

La base de datos de referencia SCHEMA®, propietaria de TCF®,³⁵ con miles de puntos de datos que describen cómo las organizaciones manejan a los clientes en la economía digital, muestra claramente que el Liderazgo, el Proceso, las Personas y la Eficiencia Operativa son los cuatro pilares que impulsan o matan la transformación digital. Y que hacerlo correctamente conduce a mejores conexiones con clientes y prospectos, un negocio más efectivo y eficiente, y una estrategia a prueba de futuro para más interrupciones por venir. Además, equivocarse en cualquiera de ellos significa arriesgarse a pasar a ser parte de los miles de millones de dólares de dinero de transformación digital desperdiciados. El siguiente modelo de 10 pasos se basa en las mejores prácticas de SCHEMA® y está demostrado que ayuda a maximizar las posibilidades de una transformación digital exitosa.

LIDERAZGO:

Debe comenzar desde arriba con una definición clara del porqué, una visión alineada para el futuro y cómo llegar allí, y un conjunto claro de prioridades en todo el negocio para fomentar los comportamientos correctos.



01

Describe y reconozca la presión por el cambio

Sin que el liderazgo reconozca una plataforma en llamas, en el mejor de los casos, el cambio se verá como una mejora táctica; es más probable que se tambalee a medida que las prioridades atraigan presupuestos para otros asuntos.

02

Alinee el liderazgo con una visión y un propósito comunes

De lo contrario, cada líder interpretará el cambio de la manera que mejor se adapte a su propio propósito, invertirá en su propia área y descartará los cambios que no benefician su área.

03

Comprender el estado actual

Evaluar cómo se está desempeñando hoy la organización frente a la visión forma la base para definir y priorizar los cambios que deben realizarse en las personas, los procesos, las políticas, los datos y la tecnología.

04

Revise el modelo operativo de marketing

Al crear el modelo operativo óptimo para ofrecer la visión, la organización debe evitar verse limitada por los equipos y las responsabilidades existentes y complicar aún más las estructuras matriciales complejas existentes, para tener muchas más probabilidades de tener éxito.

PROCESO:

La estructura y las formas de trabajo deben cambiar para que la empresa pueda incorporar capacidad digital en todos los aspectos de su operación de marketing y aprovechar las oportunidades de beneficio. Los cambios que tengan sentido para los clientes, el negocio y los empleados obtendrán una mejor tracción.



PERSONAS:

Es esencial que la empresa tenga las habilidades adecuadas en los lugares correctos con la cultura de empoderamiento adecuada.



EFICIENCIA
OPERATIVA:

Convertir los planes bien diseñados en una realidad tangible requiere un enfoque práctico de las operaciones, sin el cual las organizaciones pueden terminar con iniciativas de corta duración, piezas tecnológicas descomunales y pocos beneficios comerciales.

05

Diseñe la estructura

Las restricciones de demanda y capacidad, los requisitos de habilidades y las brechas, las necesidades geográficas y de línea de negocio deben ser reconocidas y abordadas por el diseño de la estructura. Las ganancias de eficiencia se pueden reinvertir para financiar la nueva organización.

06

Defina la hoja de ruta

Desarrolle una hoja de ruta priorizada para lo que debe entregarse, dónde, por quién y cuándo, y configure una oficina de gestión de proyectos usando un enfoque de entrega ágil.

07

Reingeniería de procesos

Identificación de los procesos clave que se han visto afectados por el nuevo modelo operativo y rediseño con nuevas formas de trabajo interfuncionales.

08

Desarrollo de equipo de alto rendimiento

Esto comienza al principio del programa de transformación y continúa durante todo el proceso. El enfoque debe garantizar que todo el equipo comparta el propósito común, acuerde conjuntamente lo que se debe hacer y se comprometa el uno al otro a cumplir y se responsabilice mutuamente. La cultura es crítica: comprender cómo ganarse los corazones y las mentes para que las personas quieran adoptar el nuevo modelo y las formas de trabajo es clave.

09

Prueba de concepto

Un enfoque gestionado del aprendizaje evita la superposición de los pilotos y/o lagunas en lo que se prueba y estructura el intercambio y la adopción del aprendizaje.

10

Desarrollar los habilitadores

Definir, seleccionar e implementar los habilitadores (por ejemplo, tecnología) necesarios según los nuevos requisitos comerciales y el modelo operativo.

MIRANDO HACIA EL FUTURO Y MÁS ALLÁ

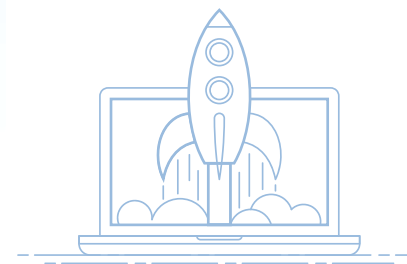
Después de mapear las trampas más comunes de las hojas de ruta digitales y definir un marco para impulsar a las organizaciones a través de la transformación, es interesante observar las características de las marcas más dinámicas en la economía digital.

LA INTRODUCCIÓN DE LAS MARCAS DYNAMO

A través de la mayor parte del siglo 20 hubo ciertos fundamentos que garantizaban el crecimiento de la marca: la escala, la presencia física, predominio de los medios, y la equidad histórica. En los últimos años, lo digital ha alterado las reglas del campo de juego empresarial en todas estas categorías. Ahora, la escala no es garantía de crecimiento. Y las marcas de miles de millones de dólares se están construyendo en cuestión de meses, a veces sin medios tradicionales o una presencia minorista. Hace cuatro décadas, cuatro de las cinco compañías más grandes del mundo hoy ni siquiera figuraban en el ranking de las 30 marcas principales.³⁶

El nuevo desafío para las empresas es fomentar los pilares que siempre han ayudado a construir marcas, y al mismo tiempo lograr adaptarse a los nuevos comportamientos, sin perder de vista el potencial de superarse y capitalizar el crecimiento en la economía digital. Las marcas necesitan Energía para moverse rápido, conectarse sin descanso y participar constantemente, y también necesitan Dirección para moverse con un propósito, inspirar lealtad y crear relevancia. Las agencias creativas de Dentsu Aegis colaboraron con The Effectiveness Partnership para desarrollar un modelo destinado a identificar y comprender estas marcas de dynamo. El Dynamo Brand Index (DBI) utiliza respuestas de más de 22.000 consumidores en 10 países y algoritmos de puntaje para rastrear la energía y la dirección de las marcas emergentes.

Y MÁS ALLÁ



Las 5 Mejores Marcas Dynamo Globales

Fuente: Dentsu Creative Agencies and The Effectiveness Partnership, Dynamo Brand Index, resultados de 2019, junio de 2019.

1	YouTube	72.7 / 100
2	Google	71.1 / 100
3	NETFLIX	69.7 / 100
4	Microsoft	67.6 / 100
5	Nike	67.5 / 100

Las 5 mejores Marcas Dynamo Locales y Regionales

Fuente: Dentsu Creative Agencies and The Effectiveness Partnership, Dynamo Brand Index, resultados de 2019, junio de 2019.

1	SWIGGY	83.4 / 100
2	MI	83.1 / 100
3	Flipkart	82.1 / 100
4	LYFE	81.1 / 100
5	WhatsApp	80.3 / 100

Las Marcas Dynamo crean energía al enfocarse en la mejora continua y se definen más por sus valores que por su forma. Impulsan la dirección creando claridad en la mente del consumidor sobre lo que ofrece su marca, y generan confianza en su empresa, no solo en su producto.

DETRÁS DEL ÉXITO DE LAS MARCAS DE DYNAMO

1 El dinamismo no tiene nada que ver con la edad.

Casi no hay correlación entre edad y dinamismo. Las marcas establecidas como Visa y Samsung se sientan junto a los relativamente nuevos como WhatsApp. Demuestra que las marcas establecidas pueden ser tan dinámicas como las empresas más ágiles si aprovechan la energía y crean compromiso.

2 Uno puede comprar un poco de energía pero no puede comprar dinamismo.

Si bien existe una correlación positiva entre el gasto publicitario y la energía en algunos mercados, el modelo sugiere que las marcas no pueden ofrecer Alta Energía solo a través de la publicidad: las acciones de la marca son tan importantes como las comunicaciones de la marca, y encontrar constantemente nuevas formas de conectarse es una parte fundamental de Construir Energía. Y cuando se trata de Marcas Dynamo, uno no puede comprar ese estado.

3 La dirección convierte la energía en impacto.

Para muchas marcas de fuego con el objetivo de tener Alta Energía, lograr el alcance se convierte en un enfoque principal de su estrategia. Sin embargo, los puntajes bajos para Direction están vinculados a un sentimiento negativo, lo que significa que una Alta Actividad Energética que se realiza sin Direction puede tener un impacto negativo en la marca. La claridad y la relevancia son impulsores vitales del sentimiento, y deben considerarse tan importantes como perseguir el alcance.

4 Un equilibrio entre energía y dirección es importante

El DBI revela marcas que son altas en energía, bajas en dirección y viceversa. Estas son marcas con inmensa oportunidad. O tienen una visión y un propósito fuertes, lo que les da Dirección (por ejemplo, Dell), o están constantemente empleando nuevas formas de creatividad, lo que los mantiene en la mente (por ejemplo, WhatsApp). La oportunidad radica en casarse con los dos.

5 La energía es más escasa que la dirección

Las marcas en los mercados occidentales tienen enfoques muy estructurados y establecidos para la construcción de la marca, lo que significa que se inclinan más hacia la Dirección, pero pueden carecer de Energía. Es posible que formas muy estructuradas de construcción de marca ahora estén frenando algunas marcas. Los mercados orientales como Tailandia, India y Japón ven un buen equilibrio entre Energía y Dirección.

Prepárate AHORA para el Futuro

Visita dynamobrandindex.com para explorar las clasificaciones completas, las percepciones y las inmersiones profundas del mercado de Dynamo Brand Index.

El índice de Marca Dynamo se expande cada año para rastrear un número creciente de marcas. Contáctalos a través del sitio web para solicitar que tu marca se agregue al índice.

Las Marcas Dynamo tienen una mezcla de rasgos de economía antigua y nueva. La vieja economía tenía mucho que ver con la dirección: las marcas tenían una buena comprensión de lo que representaban y se mantuvieron fieles a los fundamentos de su marca. La nueva economía tiene mucho que ver con la energía y la agilidad, pero sin dirección, la energía no garantizará el éxito. No es una o la otra. Es una fusión.

1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL ...TODAVÍA CARGANDO

3 PUNTOS DE ENFOQUE PARA PREPARARSE PARA MAÑANA

1 Sepa dónde se encuentra realmente en su viaje de transformación

Como la complejidad de la transformación digital puede ser vertiginosa tanto para los especialistas en marketing veteranos como para los niños genios digitales, una evaluación regular y genuina de su progreso es primordial. Herramientas como el Análisis de Aptitud Digital pueden ayudar a las marcas a tener una primera idea de su progreso.

2 No confunda la transformación digital con la tecnología

La tecnología puede desempeñar un papel fundamental en el cómo de la transformación digital, solo si se considera en el contexto del porqué. Las marcas deben asegurarse de que cualquier nueva incorporación a su paquete tecnológico esté motivada por las razones correctas y respaldada por las personas y los procesos adecuados. Esto es particularmente cierto cuando se emplea tecnología para evitar quedar atrapado con una infraestructura inadecuada en los años venideros.

3 Equilibre la dirección y la energía de su marca

Aunque la economía digital constantemente abre nuevas formas de interactuar con los consumidores, los especialistas en marketing no deben deshacerse de estos fundamentos que siempre han creado marcas. En cambio, deberían combinar los dos para impulsar el dinamismo de su marca. Las herramientas de análisis como el Dynamo Brand Index pueden ayudarlos a evaluar cómo la dirección y la energía de su marca pueden llevarlos al éxito.



FUTURE
FOCUS 20
20

LAS ENTREVISTAS

Hablamos con Mathieu Lacombe, Jefe de Digital y Media para Danone Francia, quien comparte sus puntos de vista sobre la transformación digital, haciendo que los datos sean más humanos y separándose de los modelos de segmentación tradicionales. Danone, el gigante francés, es ahora un negocio de €25 mil millones presente en 120 mercados en todo el mundo.

PG. 77 →



DES-PRO-MEDIAR

2

Los próximos diez años dan lugar a una nueva normalidad. Las minorías se convierten en mayorías. Exclusión se convierte en inclusión. Surge un mundo más conectado, sin fronteras, potenciado por toda una generación de nativos digitales. Para las marcas, dejar de promediar su enfoque para comunicarse con todos de manera personalizada ya no es una opción, es un imperativo económico.



FUTURE
FOCUS

20
20

2

DES-PROMEDIAR

En 1950, después de una serie de accidentes, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos decidió actualizar sus cabinas de avión. Midieron a más de 4.000 pilotos para 140 dimensiones de tamaño para calcular el promedio de cada una de estas dimensiones y crear una cabina mejor ajustada. Pero, ¿cuántos pilotos realmente eran promedio? El teniente Gilbert S. Daniels decidió averiguarlo comparando cada piloto individual con el piloto promedio. Seleccionando las diez dimensiones más importantes, descubrió que ningún piloto estaba realmente en el rango promedio en ninguno de estos diez puntos de datos. El piloto promedio no existía, y una cabina diseñada para ese piloto promedio no fue diseñada para nadie. A pesar de las protestas de los fabricantes de aviones, la Fuerza Aérea adoptó los argumentos de Daniels para el ajuste individual en lugar del ajuste promedio, y el rendimiento del piloto aumentó drásticamente.³⁷

Público promedio, comprador promedio, cesta promedio, tiempo promedio gastado ... setenta años después, en la era de la proclamada hiperpersonalización, los promedios aún impregnan el mundo del marketing. Los promedios son útiles, ya que hacen que la información sea accesible al simplificar grandes volúmenes de puntos de datos. Pero también presentan límites importantes. Pueden crear lados ciegos para los especialistas en marketing al mantener en silencio los matices importantes. Pueden dejar a los consumidores desatendidos. Pueden provocar mensajes aburridos que no resuenan con nadie. A medida que el mundo se vuelve más diverso (la Generación Z es la más racial y étnicamente diversa hasta ahora³⁸), las organizaciones no pueden esperar a que las minorías influyan en el promedio antes de incluirlas en sus planes de marketing. Necesitan abrazar a cada grupo a través del marketing inclusivo y la personalización, hoy.

EL AUGE DEL MARKETING INCLUSIVO

Solo un líder estatal entre el actual Grupo de los Veinte (G20) es una mujer. El horror es el único género cinematográfico en el que las mujeres se ven en la pantalla más que los hombres.³⁹ Solo el 3% de los personajes regulares en la televisión en horario estelar tienen discapacidades.⁴⁰ Los estereotipos y la falta de representatividad no son exclusivos de la publicidad; son problemas sociales reales.

Sin embargo, hay algunas cifras que deberían ser motivo de preocupación para cualquier profesional de marketing. Según un estudio de Ipsos en 28 países,⁴¹ siete de cada diez hombres y mujeres dicen que la mayoría de la publicidad no refleja el mundo que los rodea y el 63% no se ven representados en la mayoría de la publicidad. Peor aún, el 38% se siente avergonzado de su cuerpo según lo que ven en los anuncios. En los Estados Unidos, aunque el 46% de la población adulta es mayor de 50 años, este grupo de edad representa solo el 15% de las imágenes de los medios de comunicación por marcas populares y líderes de opinión.⁴²

Sin embargo, las minorías consumen mucho. A nivel mundial, el poder adquisitivo LGBTQ+ se estima en \$3.6 trillones de dólares⁴³, los afroamericanos gastan \$1.2 trillones de dólares anualmente⁴⁴, y las mujeres chinas controlan el 80% del consumo de los hogares.⁴⁵ Mientras que en la superficie, el marketing inclusivo puede parecer como una palabra de moda en la industria o simplemente una lista de criterios políticamente correctos a marcar cuando se ejecuta una campaña de marketing creativa, la inclusividad ofrece a las marcas una base sobre la cual construir confianza con los consumidores en una era en la que el escepticismo rodea tanto la publicidad como la tecnología. Con una amplia gama de audiencias que reciben servicios inadecuados, se abre el potencial para nuevas oportunidades de crecimiento empresarial. Por lo tanto, es fundamental que los especialistas en marketing cuestionen sus protocolos en el desarrollo de productos, la creación de anuncios y la tecnología utilizada en torno a ambos.



Pensando en las campañas de su empresa realizadas en los últimos seis meses, seleccione todos los grupos a continuación que recuerde haber estado representado al menos una vez de manera positiva: (porcentaje de encuestados que seleccionaron la respuesta)

Fuente: iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019

69%	Mujeres
52%	Personas de una etnia / casta diferente a la dominante en su mercado
43%	Mayores de 60
36%	Parejas / familias interculturales o interreligiosas
27%	LGBT+ parejas
23%	Personas que usan ropa tradicional
22%	Personas con acentos local
18%	Individuos de talla grande
15%	Personas con problemas físicos o Discapacidad mental

EL FUTURO ES RARO

Según la investigación de iProspect,⁴⁶ el 93% de los profesionales de marketing creen que el marketing inclusivo es importante como un imperativo moral y/o para el potencial comercial que representa. El 75% también cree que su industria es al menos tan inclusiva como otras industrias.

Sin embargo, cuando se le preguntó sobre los grupos de población representados de manera positiva en las campañas realizadas durante los últimos seis meses, aparecen diferencias importantes. Si bien el 69% de las campañas incluyeron mujeres en 2019, menos de una de cada cinco presentó personas de talla grande y personas con discapacidad. Las personas no conformes de género son prácticamente invisibles.

Con un tercio de la Generación Z identificándose como no exclusivamente heterosexuales en el Reino Unido⁴⁷, los profesionales de marketing pronto serán desafiados a comprender cómo comercializar a las generaciones que comienzan a ver más allá de las etiquetas demográficas tradicionales. Cuando las estrategias de marketing reflejan la sociedad, sus impactos comerciales se notan rápidamente: Fenty Beauty reportó ventas de €500 millones en su primer año de negocio.⁴⁸



LA INCLUSIÓN NO ES SOLO SUPERFICIAL

El marketing inclusivo tiene el potencial de afectar a las personas en un nivel profundamente íntimo, ya sea que los productos que se ofrecen tengan en cuenta dimensiones de su identidad como su capacidad, tono de piel, género, tamaño, edad o cultura, o si se les sirve anuncios a través de redes sociales pagas y publicidad gráfica basada en las categorías objetivo superficiales asignadas a píxeles.

Los especialistas en marketing deben recordar que un enfoque genérico del marketing inclusivo (por ejemplo, cambios simplistas en las imágenes) no solo carece de valor, sino que puede ser perjudicial, ya que revela una falta de atención para diversos públicos. Al reconocer rasgos como la fluidez del idioma (los consumidores se mueven de un lado a otro, de un idioma a otro, por conveniencia, pero también por emoción), pueden aumentar la consideración y el rendimiento (en los Estados Unidos, la búsqueda pagada en español realizada correctamente generalmente da como resultado CPC más bajos que en inglés⁴⁹).

Los anunciantes deben asegurarse de que ni el lado creativo de la publicidad, ni la tecnología que impulsa el panorama del marketing moderno refuercen el sesgo inconsciente colectivo. Al hacer que cada grupo se sienta genuinamente reconocido, los especialistas en marketing pueden establecer nuevos terrenos de diferenciación, construir relaciones a más largo plazo, aumentar los ingresos generales y preparar sus estrategias para el futuro en vista de los cambios demográficos que vienen. A medida que la inclusión se convierte en la nueva normalidad, las marcas que realmente comprenden y actúan en la oportunidad cosechan beneficios sustanciales más allá del punto de la optimización regular de los medios.

EL VIAJE AL MARKETING INCLUSIVO

Aunque el marketing inclusivo es un esfuerzo interminable, tiene un comienzo claro: reconocer la necesidad de hacerlo, lo que debe suceder en tres niveles.

Organización

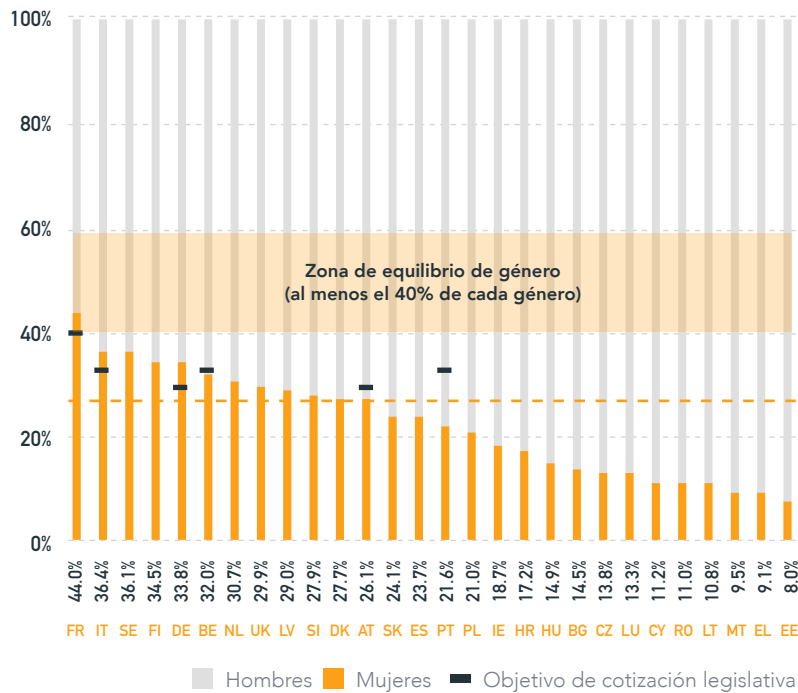
Las campañas inclusivas no se pueden forjar dentro de un molde uniforme. Dichas campañas requieren comprensión en todos los niveles de la organización, comenzando desde arriba. Desafortunadamente, la mayoría de las juntas directivas corporativas tienen poca diversidad: solo un país en la Unión Europea se encuentra en la zona de equilibrio de género.⁵⁰ Limitando a los departamentos de marketing, es un poco mejor, con el 43% de los especialistas en marketing declarando que su equipo es diverso e inclusivo (38% para el equipo de marketing de contenido).⁵¹ Es fundamental que las organizaciones evalúen realmente cuán diversos e inclusivos son sus equipos, no solo en comparación con los puntos de referencia de la industria, sino en comparación con la población general y su audiencia.

La gente ahora espera que las marcas tengan un papel claro en este mundo y lo articulen con nitidez. Sin embargo, las organizaciones deben tener mucho cuidado con la forma en que aprovechan las voces externas para ayudarlas a promover una historia que sienten que tienen derecho a contar, y cómo realmente están haciendo el trabajo para poseer esa historia de manera creíble. Por ejemplo, muchas marcas están tratando de apoyarse en la conversación sobre diversidad, **y si miras sus juntas, no se ve a una persona de color.**

CHANELLE KALFAS
Directora Ejecutiva de Estrategia,
T Brand Studio, The New York Times⁵²

Proporción de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más grandes que cotizan en bolsa en la UE, Octubre de 2018

Fuente: Comisión Europea, Informe de 2019 sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la UE, Instituto Europeo para la Igualdad de Género, Base de datos de estadísticas de género.



Procesos

Cambiar una organización puede llevar tiempo, especialmente cuando no se toman medidas proactivas. En el ejemplo anterior de la Comunidad Europea, entre 2010 y 2018, cuando no se tomaron medidas, la relación mujer / hombre se estancó, mientras que aumentó en un 28% cuando se establecieron cuotas vinculantes.⁵³ Mientras las empresas contratan nuevos perfiles, deben asegurarse de que se aliente y escuche a los talentos de diversas voces ya presentes dentro de su organización. Según la investigación de iProspect,⁵⁴ aunque el 44% de las empresas brindan pautas sobre diversidad e inclusión, solo una cuarta parte de ellas ha establecido un comité de D&I (Diversidad e Inclusión) y capacita regularmente a sus equipos sobre la inclusión y el

sesgo inconsciente. Sin embargo, esto es crítico, especialmente en todos los departamentos que manejan datos y diseñan tecnología. En la conciencia colectiva, el código y los algoritmos se basan en la objetividad pura y los datos duros. Sin embargo, cuando el software se aplica a escenarios de la vida real, está inherentemente conformado por el enfoque de resolución de problemas de los programadores y la calidad de los datos que procesa. Un algoritmo creado para lograr un objetivo específico (por ejemplo, aumentar los clics en un banner de visualización) puede producir resultados con sesgos imprevistos que pueden ser difíciles de detectar y, por lo tanto, requiere una mayor conciencia durante el proceso de diseño.

Experiencia del consumidor

En un mundo perfecto, una organización inclusiva encuentra formas inclusivas de trabajo que dan como resultado un marketing inclusivo, y sería injusto dejar a los especialistas en marketing con toda la responsabilidad de hacer que las organizaciones sean más inclusivas. Sin embargo, en muchos casos, los resultados de marketing y las experiencias de los clientes pueden impulsar el cambio de mentalidad y procesos de abajo hacia arriba.

Por ejemplo, al analizar los anuncios de Cannes Lions Film Craft de 2018, el Instituto Geena Davis sobre Género en los Medios notó que los personajes masculinos tenían el doble de probabilidades que las mujeres de mostrarse trabajando; los personajes blancos tenían cinco puntos más de probabilidades que los personajes de color para ser representados como tener una ocupación, y los personajes con discapacidad constituían menos del 1% de los personajes.⁵⁵ El instituto ahora está desarrollando una herramienta para que los anunciantes mejoren sus procesos evitando sesgos desde el principio. En otro ejemplo, Starbucks cerró más de 8.000 tiendas para una sesión simultánea de entrenamiento de prejuicios raciales tras el arresto injusto de dos hombres afroamericanos debido a la insistencia del gerente de la tienda que inició una crisis de relaciones públicas.⁵⁶ De nuevo, lo que sucedió en el punto de convergencia entre la empresa y el público, provocó la necesidad de un cambio en la organización. Sin embargo, solo el 9% de las empresas auditan la inclusión como parte estándar del desarrollo de productos y campañas de marketing.⁵⁷

Debido a que los especialistas en marketing son los miembros de la organización con conexiones cercanas con los clientes, pueden señalar los problemas, señalar las oportunidades perdidas y alertar sobre las consecuencias a largo plazo en la imagen y el negocio de la empresa. Están en una posición única para ser agentes reales de cambio desde dentro.

El aprendizaje automático que impulsa el Coeficiente de inclusión Geena DavisTM realmente ayuda a resaltar el sesgo que de otra manera no podría cuantificarse. Ahora estamos desarrollando lo que llamamos Spellcheck for Bias, una herramienta basada en texto que permite a los especialistas en marketing ejecutar su informe y revelar posibles sesgos sin tener que cambiar la historia después.

MADLINE DI NONNO
Directora Ejecutiva del Instituto Geena Davis sobre Género en los Medios⁵⁸



EL IMPERATIVO DE PERSONALIZACIÓN

“

La personalización es un arte y una ciencia.

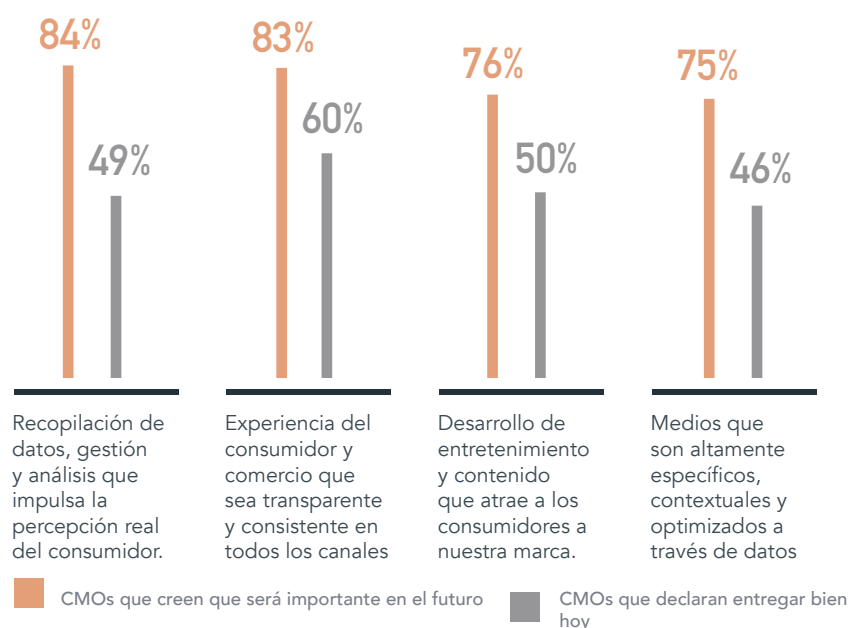
La ciencia es el viaje, realizado paso a paso, que da forma a las expectativas básicas de las personas. El arte es la experiencia, lo que hace que la gente diga “Guau.”

STEPHANIE SLADEK
Vicepresidente de Marketing
de Adtalem Global Education ⁵⁹



La Brecha De Rendimiento En Las Capacidades De Marketing

Fuente: Dentsu Aegis Network, Encuesta CMO 2019, Julio 2019



Gracias a los datos y la tecnología, los especialistas en marketing tienen, en papel, las herramientas para personalizar la experiencia de marca del consumidor.

Sin embargo, todavía hay algunas brechas de capacidad importantes que necesitan cerrar. Esto es especialmente cierto en el dominio de la recopilación de datos y análisis, con repercusiones en la experiencia del cliente a través de canales, desarrollo de contenido y optimización de medios.

Además de estas brechas de capacidad existentes, los especialistas en marketing han visto recientemente el surgimiento de nuevos desafíos regulatorios y técnicos, lo que no genera escasez de preocupaciones sobre cómo podrán aprovechar los datos de manera efectiva en el futuro.

¿ESTÁN LOS ANUNCIOS PERSONALIZADOS REALMENTE AMENAZADOS?

Desde la orientación de la audiencia hasta la medición, la gestión de la frecuencia y la toma de decisiones creativas, no es ningún secreto que la personalización depende de los datos. Bien hecho, la personalización basada en datos permite anuncios relevantes que brindan al usuario y al vendedor una plataforma para interactuar.

Sin embargo, en los últimos años, los reguladores han centrado su atención en lo que se hace bien, especialmente con respecto a cómo se recopila el consentimiento del usuario y qué control tienen realmente los usuarios sobre sus datos una vez que se procesan a través

del ecosistema, con consecuencias significativas en los medios y AdTech paisaje (ver entrevista en la página 89).

Otro desafío en la capacidad de proporcionar personalización ha sido el cambiante panorama tecnológico. Durante más de 25 años, las cookies del navegador han dominado la forma en que la información se recopila y pasa a través de los entornos web. Originalmente desarrollado para mejorar la experiencia del usuario al realizar un seguimiento de las interacciones entre sesiones (por ejemplo, artículos colocados en el carrito de compras), este pequeño código reveló rápidamente su inmenso potencial para fines publicitarios y se estableció como una de las formas más populares para registre la actividad digital de los usuarios y

apúntelos en consecuencia. Sin embargo, en los últimos tres años, los navegadores comenzaron a tomar medidas enérgicas contra las cookies. En 2017, Apple Safari introdujo la Prevención de seguimiento inteligente (ITP), que impuso restricciones estrictas a las cookies de terceros para el seguimiento, la medición y la orientación entre sitios. Mozilla Firefox siguió en 2018 con la Prevención de Seguimiento Mejorada (ETP). En 2019, Safari fue más allá al poner limitaciones a las cookies de origen. Debido a estos cambios, los comentarios sobre la muerte de las cookies han sido abundantes y, a veces, engañosos. En cualquier caso, los anunciantes deben tener en cuenta el impacto de los cambios en la forma en que los navegadores administran las cookies al planificar campañas.



PREDICCIONES Y PREPARACIÓN

Hasta ahora, solo Apple ha impuesto restricciones a las cookies de origen (es decir, las creadas por el sitio que está visitando un usuario). Aunque Safari tiene una cuota de mercado global relativamente pequeña (16% ⁶⁰), el movimiento de Apple debería ser revisado más de cerca por las marcas en los mercados donde Safari es el navegador móvil dominante, como los Estados Unidos y el Reino Unido ⁶¹. Al hacer que las cookies propias expiren después de 24 horas, Apple dificulta el seguimiento de las ventas para las marcas que venden productos que requieren una decisión por más de un día. Con el continuo crecimiento de la atribución multitáctil y el deseo de que muchas marcas cambien a métricas de valor de por vida, los anunciantes comenzarán a modelar su volumen de ventas en línea esperado fuera de esta ventana de un día para Safari, o fomentar otros medios de seguimiento como un inicio de sesión función, llamar a ventas o compras fuera de línea en la tienda.

Las restricciones de Safari y Firefox a las cookies de terceros (es decir, las creadas por dominios distintos de los que el usuario está visitando, por ejemplo, para publicidad) crean desafíos más significativos para las capacidades de orientación, el redireccionamiento basado en el sitio, el seguimiento y la medición a través de canales como búsqueda paga, pantalla, redes sociales y video. Sin embargo, los vendedores todavía tendrán muchas oportunidades disponibles para personalizar sus comunicaciones.

Orientación contextual

Desde una perspectiva de estrategia, la orientación contextual comenzará a resurgir. A través de la revisión programática, todavía hay numerosas señales contextuales que pueden informar la ubicación de un usuario en un embudo de compra, desde semántica de palabras clave hasta categorías de nivel de página, y el mercado potencialmente verá una mayor innovación dentro de este espacio.

Soluciones de datos de origen

La importancia de los datos de



origen seguirá aumentando, y las marcas deberán asegurarse de contar con la infraestructura técnica para capturar estos datos. Por ejemplo, les da la posibilidad de reorientar a sus clientes a través de búsquedas pagadas al hacer coincidir las direcciones de correo electrónico de su base de datos con los usuarios registrados en el motor de búsqueda y, posteriormente, dirigirse a audiencias similares a sus clientes. Las opciones análogas son posibles en las principales plataformas sociales para mantener un rendimiento basado en el retargeting. Con respecto a la visualización y la programación, aunque podemos esperar soluciones de seguimiento alternativas de los grandes vendedores de pantallas, será importante ajustar las estrategias de atribución y modelar el valor de la pantalla. Además, las marcas deben evaluar opciones de orientación adicionales, ya sea a través de datos CRM o soluciones de marketing calificadas basadas en personas. Los datos propios de los editores también serán cada vez más valiosos

Prepárate Para El Futuro. AHORA

Para obtener más detalles sobre lo que significa la evolución de las cookies para el presente y el futuro de la publicidad digital, descargue el nuevo informe de iProspect **Happy 25th birthday cookies!** en [iprospect.com](https://www.iprospect.com).

y, a menor escala, permitirán anuncios personalizados a nivel de usuario, lo que significa un potencial de crecimiento para los mercados privados.

Entornos firmados

Las asociaciones e inversiones tecnológicas también verán un aumento de importancia. Aquellos con datos registrados a escala y un gráfico de dispositivo rígido verán un mayor dominio, como Google, Facebook y Amazon. Por ejemplo, la mayoría de las plataformas de video, mercados y minoristas tienen sólidas bases de usuarios con sesión iniciada que pueden permitir una personalización avanzada. Sin embargo, estos jardines están amurallados, y las marcas no deben esperar el acceso a los datos del usuario fuera de estas plataformas o controlar la frecuencia con otros canales. Con un panorama tecnológico que cambia rápidamente, se requerirá un monitoreo continuo del mercado para nuevas oportunidades. Ya hemos visto compañías con fuertes datos de clientes fuera de AdTech haciendo un crecimiento horizontal, con la adquisición de AppNexus (Xandr) por parte de AT&T y el ingreso de Singtel al mercado con la adquisición de Amobee y Videology.

Soluciones de identificación patentadas o compartidas

Por último, puede que no sea posible predecir cómo reaccionarán otros jugadores en el ecosistema a los cambios, pero se pueden formar coaliciones de editores más grandes para permitir la escala de datos y la personalización de los editores que comparten su conjunto de datos. En los últimos años, ya se han formado varias coaliciones, como Pangea Alliance y The Ozone Project. También podría haber avances e innovación en torno a la identificación universal que podrían superar los desafíos de las restricciones actuales del navegador para colocar un identificador único en un dominio propio y cumplir con los requisitos de una adopción más amplia del ecosistema. Esta es un área que requerirá un monitoreo continuo

Las opciones anteriores, combinadas con el

“

Queremos asegurarnos de que nuestra capa de datos, es decir, cómo capturamos y procesamos los datos, sea lo suficientemente sólida como para respaldar nuestro esfuerzo de marketing. Recientemente, hemos estado buscando aumentar la personalización tanto de nuestros creativos publicitarios como de nuestro sitio web para crear una historia sólida para nuestros productos.

La tecnología puede ayudarnos a lograr este nivel de personalización, **y hemos estado pensando muy conscientemente sobre las opciones de tecnología que incorporamos en nuestra pila.** Más específicamente, se trata de ser precisos acerca de qué tecnologías creemos que se conectarán perfectamente entre sí dentro de cinco años a partir de ahora.

STEVE WELLMAN
Director de Ecommerce Marketing
en Wolverine World Wide⁶³

hecho de que los navegadores de Google y Microsoft representan aproximadamente el 70% de la cuota de mercado global del navegador y aún permiten cookies predeterminadas de terceros y de terceros, deberían asegurar a los vendedores que no se quedarán cortos de opciones de personalización debido a limitaciones técnicas en cualquier momento en el futuro cercano. Sin embargo, cumplir con las regulaciones locales para la recopilación de consentimiento sin deteriorar la experiencia en el sitio probablemente seguirá siendo un desafío en los próximos años. Los especialistas en marketing también deben recordar que, según Nielsen, la contribución de ventas de los medios es menor que la contribución de las creatividades (30% frente a 56%) para video, visualización y campañas móviles. ⁶² Explorando nuevas formas de destacarse de la competencia a través de la creatividad, probar diferentes palabras e imágenes para encontrar el mensaje óptimo que resonará, y jugar con diferentes formatos de anuncios, señales contextuales y factores externos puede ayudar a llevar el éxito a corto y largo plazo a cualquier iniciativa publicitaria.

PERSONALIZACIÓN CREATIVA BIEN HECHA

Las creatividades basadas en datos permiten a las marcas usar tecnología para desarrollar creatividades preconstruídas a escala, y luego servir las en el momento y lugar correctos mediante el uso de las señales de datos más relevantes (por ejemplo, momentos, ubicación, contexto). Aunque la personalización creativa puede potenciar las campañas, saltar



de cabeza a un enfoque profundamente complejo para el público con miles de versiones creativas puede tener el efecto opuesto, dejando a las marcas más inteligentes de la inversión adicional. Como no todas las marcas tienen las mismas necesidades, la planificación y la estrategia pragmáticas están realmente en el centro de la promesa de lo que puede ofrecer la personalización.

Analizando las métricas correctas

Las métricas de los medios digitales, como la tasa de clics, siempre han estado en el centro de los informes. Sin embargo, el uso exclusivo de métricas de medios representa una realidad fraccionaria del rendimiento real, especialmente cuando se trata de tratar a los clientes como individuos, no como audiencias masivas. Las métricas de medios por sí solas no son suficientes. Las marcas deben considerar niveles de métricas, comenzando con mediciones comerciales (por ejemplo, ventas de productos / servicios), luego medidas de marca (por ejemplo, elevación de la marca) y finalmente métricas de medios digitales.

Centrarse en lo que importa, no en lo que es posible

El uso cuidadoso de la personalización relevante y significativa de una creatividad es vital para el éxito de la campaña. Forzar múltiples iteraciones creativas en una audiencia basada en señales de datos no relacionadas (p. Ej., El clima es la señal de datos típica que primero se considera y rara vez tiene

una aplicación creíble), o peor, el uso de señales que son irrelevantes u ofensivas, puede resultar en un gasto de medios desperdiciado y cero aprendizajes. Los especialistas en marketing deberían comenzar una campaña con un taller simple que analice una cantidad condensada de señales de datos creíbles que la marca puede abordar genuinamente y asegura que haya un razonamiento sólido detrás de esas opciones. A partir de ahí, pueden desarrollar una campaña y, con las medidas correctas en su lugar, recopilar información valiosa de los resultados incluso con ventanas de seguimiento limitadas.

Iterar, iterar, iterar

En el corazón de la personalización está la capacidad de aprender e iterar, mejorando las campañas a través de palancas de medios y palancas creativas. Las creatividades que están diseñadas con la personalización en su núcleo también permiten una mayor longevidad de uso: adaptar las imágenes según sea necesario, controlar las variaciones de copia y desarrollar guiones gráficos que puedan adaptarse a variaciones sutiles en el futuro, son todas formas de garantizar que se apliquen los aprendizajes. La mejor oportunidad para que una marca avance realmente campaña en campaña es llevar todos los aprendizajes clave de campañas anteriores al próximo resumen y compartir ese resumen simultáneamente con los medios y los equipos creativos..

2 DES-PROMEDIAR

3

PUNTOS DE ENFOQUE PARA PREPARARSE PARA MAÑANA

1 Minuciosamente cuán inclusivo es realmente su marketing

Revise sus campañas realizadas en los últimos seis meses y vea cuán inclusivo realmente se comparan con la población general de su mercado y su audiencia. Examine si se implementan capacitaciones y salvaguardas apropiadas en el proceso de diseño de campañas, tecnologías, productos y experiencia general del consumidor.

2 Revise sus capacidades de personalización

A raíz de las normas de privacidad más estrictas y las nuevas restricciones técnicas sobre las cookies, los especialistas en marketing deben mirar bajo el capó de su motor de recopilación de datos y de orientación de audiencia para asegurarse de que cumplen con los requisitos, buscar alternativas y adaptar sus modelos de medición si es necesario, y no sufrirá caídas en el rendimiento.

3 Apoye la creatividad con la tecnología, dentro de lo razonable

Al combinar plantillas creativas y fuentes de datos, las marcas pueden personalizar los mensajes para diferentes audiencias y situaciones, a escala. Sin embargo, los especialistas en marketing deben enfocarse en las señales de datos que importan y evitar ser arrastrados a proyectos demasiado complejos de los que lucharían para extraer cualquier aprendizaje creativo útil.

FUTURE FOCUS 2020

LAS ENTREVISTAS



Hablamos con los cambiadores de juego que lideran la carga para garantizar que todas las voces sean escuchadas y representadas en todo el panorama comercial y publicitario. Turn to Future Focus: las entrevistas para escuchar de Alberto Lorente, vicepresidente de marketing multicultural en Sprint, MJ DePalma, jefe de marketing multicultural e inclusivo, Microsoft Advertising, y Lauren Walker, directora de operaciones regionales EMEA en Dentsu Aegis Network, sobre diversidad, La personalización y el panorama publicitario.

PG. 81



COMMERCE

REDUX

3

Commerce está viviendo cambios profundos. La cara de la competencia evoluciona, encabezada por gigantes del comercio electrónico y marcas innovadoras directas al consumidor. Las motivaciones de los consumidores evolucionan, y la sostenibilidad pesa en las decisiones de compra. Los patrones de compra evolucionan, con modelos como recommerce o suscripción que ganan tracción. Es hora de que las marcas aprovechen al máximo el nuevo panorama comercial.



FUTURE
FOCUS

20
20

3

COMERCIO, REDUX

Según la organización de política pública sin fines de lucro Brookings,⁶⁴ la mitad de la población mundial es ahora de clase media o más rica. Utilizando datos de World Data Lab, Brookings estima que 1.300 millones de personas se unirán a la clase media entre 2020 y 2030. Esto significa que el consumo global se disparará en la próxima década, especialmente en los mercados emergentes (por ejemplo, solo en India, el 80% de la población). El gasto incremental de \$ 4 billones probablemente será liderado por consumidores de ingresos medios para 2030⁶⁵). Con el acceso a Internet y los pagos digitales en aumento, una parte cada vez más importante de este consumo ocurrirá en línea. Para 2023, se pronostica que más de una transacción de cada cinco (22%) ya será comercio electrónico.⁶⁶

En medio de esta transformación del comercio, se está formando un nuevo panorama competitivo, no solo influenciado por gigantes tecnológicos, sino también por compañías dinámicas directas al consumidor que desafían a las marcas establecidas con ofertas especializadas y marketing inteligente. Se propagan nuevos comportamientos del consumidor. El consumo sostenible, que alguna vez fue la preocupación de unos pocos, ahora es una preocupación común con implicaciones comerciales reales. Se están probando nuevos modelos. El comercio electrónico gana terreno, empujando a más marcas a involucrarse en esta actividad tradicional de consumidor a consumidor, y los modelos basados en suscripción han provocado recientemente un renovado interés por parte de los especialistas en marketing con la esperanza de que solidifiquen sus relaciones con los clientes. Todas estas tendencias estarán en el centro de las conversaciones entre profesionales de marketing en los próximos años. Esto es comercio, redux.

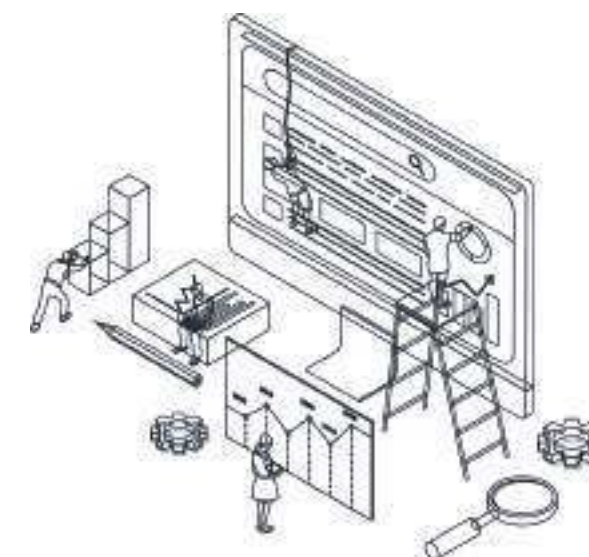
GANANCIAS DIRECTAS AL CONSUMIDOR CALLES Y BILLETERAS

La venta de productos sin intermediarios ciertamente no es un fenómeno nuevo, pero en los últimos años lo digital ha expandido drásticamente el horizonte de las marcas directas al consumidor (DTC), ofreciendo audiencias dirigidas más grandes y formas más rentables de operar. Es difícil imaginar que el aumento de DTC se detendrá pronto. Shopify, uno de los mayores proveedores de software para negocios en línea, ahora impulsa a un millón de comerciantes en todo el mundo.⁶⁷ Las primeras marcas DTC digitales están aumentando sus presupuestos de marketing a una tasa más alta que los minoristas establecidos.⁶⁸ Marcas verticales nativas digitalmente (DNVB) se proyecta que abran 850 tiendas para 2023 solo en los Estados Unidos,⁶⁹ mientras que los principales minoristas perdieron más de 2.400 puntos de venta en 2018.⁷⁰ Sin embargo, aunque las marcas DTC están ganando billeteras y calles, esto no es todo un desastre. Tristeza por las marcas heredadas. Contra los márgenes cada vez más presionados por las plataformas, DTC podría incluso impulsar el resurgimiento de las marcas. Nike está mostrando el camino con Nike Direct, su brazo DTC, que ahora representa el 30% de sus ingresos. [Xi] Ahora es el mejor momento para comenzar a capitalizar las mejores prácticas de DTC.

DNVB o DTC?

Aunque los dos términos a veces se usan uno en lugar del otro, no son sinónimos. Las compañías de DTC venden sus marcas a consumidores sin intermediarios, lo que hoy en día implica frecuentemente el uso de canales digitales. Las DNVB también venden directamente a los consumidores, pero son empresas que solo están en la web y controlan el producto desde el almacén hasta el consumidor. Si bien todos los DNVB son DTC, no todas las marcas de DTC son DNVB.

Por ejemplo, Nike tiene un creciente perfil de DTC en línea, pero no nació en la web y mantiene una fuerte presencia física, lo que descalifica a la marca de la categoría DNVB. Otras marcas, incluidas Glossier y Allbirds, comenzaron inicialmente como DNVB, pero luego abrieron un puñado de escaparates, lo que los elimina de la categoría DNVB. Dollar Shave Club es un DNVB 'puro'. Con gastos generales más bajos y márgenes más altos, los DNVB crecen aproximadamente tres veces más rápido que el minorista de comercio electrónico promedio.[xii]



¿POR QUÉ CRECE EL DTC ?

Hay tres razones principales por las que las marcas DTC pueden crecer tan rápido.

El primero es estructural. Debido a que no están gravados por la infraestructura heredada, ni en el suministro ni en la distribución, pueden refinar rápidamente el diseño de sus productos sin riesgo de inventario y no necesitan tener una enorme participación de mercado para tener éxito.

La segunda razón es estratégica. Tienen un fuerte sentido de concentración. Por lo general, comienzan con una variedad de productos muy limitada que les permite dominar todas las facetas del crecimiento, desde construir rápidamente una marca reconocible hasta ofrecer un excelente servicio al cliente. Significa que cuando se diversifican, su marca ya se adhiere a los consumidores.

La tercera razón es relacional. La experiencia del cliente siempre importa tanto como el producto en sí. Invierten en comprender a los consumidores a nivel personal y en eliminar cualquier fricción en la compra. Además, aunque generalmente ofrecen precios competitivos, su propuesta rara vez se trata de ser el más barato. No solo

permite relaciones de consumo menos sensibles al precio, sino que también evita una guerra de desgaste con jugadores establecidos, que casi con toda seguridad perderían.

SIN DATOS, SIN TRACCIÓN

Por supuesto, las marcas establecidas no pueden cambiar radicalmente su estructura, oferta y relación con el cliente de la noche a la mañana. Sin embargo, hay un espacio en el que pueden replicar con relativa facilidad la agilidad de las marcas DTC: su uso de lo digital en las comunicaciones, y todo comienza con los datos.

Las marcas de DTC recopilan y analizan cantidades abundantes de datos para extraer procesable información sobre el comportamiento del cliente. Con estos conocimientos, pueden desarrollar una experiencia de compra personalizada de extremo a extremo, que posteriormente maximiza el valor de por vida del cliente. A medida que las marcas comienzan a determinar la experiencia exacta que desean sus clientes, se vuelve mucho más fácil dársela de manera significativa y efectiva. ¿Cómo? Al utilizar estos datos para informar el rendimiento creativo en todos los canales y crear una multitud de puntos de contacto atractivos en todo el embudo. A continuación se presentan tres patrones de éxito que muestran cómo las marcas DTC utilizan los datos en sus tácticas de marketing.

Táctica #1 Equilibrio de enfoque y personalización

Las marcas DTC apuntan a la combinación perfecta de orientación personalizada y mensajes enfocados para crear proximidad sin diluir la consistencia, lo que a su vez les permite construir una relación de marca auténtica y personalizada con sus clientes.

Convierten rápidamente los conocimientos recopilados del análisis de datos en creatividades simples que se sienten personales. Debido a que saben que su audiencia escucha por primera vez sobre ellos a través de canales digitales (aproximadamente el 60% de los usuarios de Internet de EE. UU. Escuchan sobre la primera marca DTC que compraron a través de las redes sociales o la búsqueda en línea ⁷³), prestan especial atención para respetar los códigos creativos de plataformas (p. ej., formatos cortos, primeros segundos pegadizos, comprensibles sin sonido, claro llamado a la acción).



eUndies, Baubax, Splendid Spoon: el producto siempre ocupa un lugar central para mostrar sus beneficios, sus características o cómo está hecho, sin comprometer la narración de historias.

Para dirigir estas creatividades al público correcto y limitar el desperdicio de medios, los DTC aprovechan al máximo las capacidades de orientación de la plataforma y refinan constantemente sus segmentos de audiencia. MeUndies, una compañía de ropa interior y vestimenta, combina creativos atractivos y segmentación en Facebook e Instagram para aumentar su base de clientes. En Instagram, la compañía excluye a los clientes existentes, pero utiliza sus características para apuntar a personas similares de alto valor. En Facebook, la compañía retrasa a quienes abandonaron el carrito (en los últimos 7 días, entre 8 y 14 días atrás y entre 15 y 30 días atrás). Este enfoque permitió a MeUndies lograr un aumento del 97% en compras incrementales a través de Instagram y multiplicar su retorno de la inversión publicitaria seis veces a través de Facebook

“

Con todas las herramientas que los consumidores pueden usar para bloquear mensajes que no quieren, no es realista que las marcas piensen que podemos interrumpir a las personas y que van a prestar atención. Los especialistas en marketing deben **pensar más en términos de inspiración** que de interrupción, y asegurarse de que sus comunicaciones sean auténticas para sus marca

JOSH DEAN
Director de Marketing de S'Well⁷⁴

Táctica #2 Crear Comunidades

Aunque el concepto de 'fanático' probablemente haya sido uno de los más utilizados en la historia del marketing digital, las marcas de DTC demuestran que las comunidades realmente pueden funcionar si se gestionan adecuadamente. Desde calificaciones y comentarios hasta referencias, las comunidades comprometidas pueden impulsar el crecimiento de estas marcas. Por lo tanto, no es sorprendente ver que muchos de ellos aprovechan los influenciadores en línea, el contenido generado por los usuarios (UGC) y se esfuerzan por recopilar las direcciones de correo electrónico de sus audiencias. Se espera que el papel de estas

comunidades aumente a medida que el comercio social continúa creciendo. El 42% de los usuarios de Internet en todo el mundo ahora utilizan las redes sociales para investigar productos,⁷⁵ y la tendencia es particularmente fuerte en los mercados emergentes: el 71% de los usuarios de Internet son compradores sociales en América Latina, el 67% en Oriente Medio y África,⁷⁶ y se predice que el comercio social representará el 34% de las ventas minoristas en línea en China para 2023.⁷⁷ Como era de esperar, esto hace que las redes sociales sean el principal canal de adquisición para las marcas de DTC en todo el mundo.⁷⁸



Coco Floss promueve el contenido de UGC, se asocia con personas influyentes y tiene un programa de referencia simple para involucrar a su comunidad.

La marca también utiliza ventanas emergentes o barras de mensajes en el sitio para conectarse con los visitantes de campañas sociales pagas específicas, asegurando que no se desperdicie nada del tráfico que conducen a su sitio y recopilar direcciones de correo electrónico. Esta táctica reduce su CPA promedio de Facebook en un 25%.

Táctica #3 Convergiendo Marca Y Rendimiento

DNVB entienden que la atención no escala, por lo que aprovechan cada punto de contacto no solo para crear conciencia de marca, sino también para vender el producto. Cerrar las ventas rápidamente es fundamental para respaldar su crecimiento, y dado que sus KPI de marketing más importantes son las ventas de comercio electrónico, los nuevos clientes y las tasas de conversión,⁷⁹ cada exposición de marca debe contribuir a alcanzar estos KPI. También saben que los clientes exigen una experiencia de compra más conveniente, y dado que no están a merced de los distribuidores minoristas, pueden reducir el ruido para construir viajes lo suficientemente cortos como para ser muy convenientes y lo suficientemente atractivos como para desarrollar la historia de su marca.



Beekeeper Naturals, una empresa especializada en superalimentos de origen sostenible de la colmena, utiliza atractivos anuncios Click-To-Messenger para entregar códigos de descuento a través de Messenger de una manera divertida, mientras recopila opciones para volver a atraer a los visitantes del sitio web más tarde de acuerdo con su compra comportamiento (abandono de navegación, abandono de carrito ...)

- 6x retorno de la inversión publicitaria
- + 14% en valor promedio de pedido



“

Los DNVB están eliminando las partes del embudo que solía llevar a los consumidores a comprar en las tiendas. Es posible que las personas no tengan tiempo de ir a la tienda de comestibles, pero les puede gustar cocinar, por lo que las DNVB se centrarán en cocinar.

CATHY TAYLOR
Editora de WARC⁸⁰

Las DNVB permanecen generalmente más informadas sobre el panorama digital en constante cambio que las marcas heredadas. En el pasado, era significativamente más difícil para las marcas emergentes desarrollar una participación en el mercado. Con una mayor capacidad para contar una historia impactante, construir relaciones significativas con los clientes y aprovechar datos y conocimientos invaluable, las marcas emergentes ahora están en posición de encontrar un éxito increíble. Además, permanecer ágil, trabajar rápidamente, mantener una presencia efectiva en las redes sociales y de búsqueda pagas, y aprovechar la creatividad y los canales cruzados de video impulsarán el éxito para las DNVB emergentes. En los próximos años, será igualmente invaluable para las marcas establecidas inspirarse en las DNVB para respaldar sus tácticas de marketing, como lo será para las DNVB aprender de la experiencia de las marcas heredadas para convertir el potencial en ganancias duraderas.

MÁS ALLÁ DE LA PROPIEDAD SOSTENIBILIDAD

LA DEMANDA CADA VEZ MAYOR DE SOSTENIBILIDAD

La mayoría de las investigaciones sobre sostenibilidad apuntan en la misma dirección: los consumidores quieren que las empresas se comporten de una manera más sostenible y les den opciones para vivir vidas más sostenibles. Según Nielsen, ⁸¹ el 81% de las personas cree firmemente que las empresas deberían ayudar a mejorar el medio ambiente, siendo esto especialmente cierto para los millennials (85%). El mismo estudio afirma que el 73% de los consumidores están dispuestos a cambiar su comportamiento, con un 49% inclinado a pagar precios más altos que el promedio por productos y servicios sostenibles. Los gobiernos también están actuando, estableciendo objetivos ambiciosos (por ejemplo, Noruega apunta a que todos los automóviles nuevos estén libres de emisiones para 2025 ⁸²) y aprobando regulaciones restrictivas (por ejemplo, para 2023, los fabricantes y minoristas en Francia tendrán que donar, reutilizar o reciclar productos no vendidos en lugar de destruirlos ⁸³). A medida que las personas en todo el mundo reconocen cómo el consumo afecta el medio ambiente,



lo quiero, lo consigo, lo arruino, la mentalidad está perdiendo terreno. Para las marcas que ya están luchando por atraer la atención y la confianza de los consumidores, significa que ahora también tienen el enorme desafío de demostrar cuán sostenibles son sus productos y servicios si quieren seguir siendo relevantes durante la próxima década.

Según la investigación de iProspect, ⁸⁴ los especialistas en marketing son plenamente conscientes de la oleada de sostenibilidad. Solo el tres por ciento cree que las prácticas sostenibles de una empresa tendrán una importancia nula o mínima dentro de cinco años. Por el contrario, el 43% piensa que estas prácticas serán un requisito para competir o una verdadera ventaja competitiva.

Algunos especialistas en marketing pueden cuestionar legítimamente el compromiso real de los consumidores de poner su dinero en lo que respecta a la sostenibilidad: la participación de los SUV en las ventas totales de automóviles en Europa alcanzó un máximo histórico en 2018, mientras que el SUV es el segundo mayor contribuyente al aumento de las globales de CO2 emisiones desde 2010, ⁸⁵ y el consumo de carne en los Estados Unidos ha aumentado durante el mismo período, ⁸⁶ a pesar de que la producción de carne tiene un impacto importante en el medio ambiente. Sin embargo, a pesar

de las inevitables variaciones de categoría en la rapidez con que evolucionan los comportamientos, investigaciones recientes muestran que la sostenibilidad tiende a impactar positivamente las compras diarias. Analizando cinco años de datos de compra de bienes de consumo de movimiento rápido (FMCG), NYU Stern observó que los productos comercializados como sostenibles estaban superando tanto a la categoría como a sus contrapartes convencionales en el 90% de las categorías y estaban creciendo a una tasa compuesta anual de 4.45% a 5 años versus 0.8% para productos convencionales. ⁸⁷

Además, las marcas deben recordar que sus relaciones con los consumidores son multifacéticas; sus empleados y sus inversores también son sus consumidores. Según Morgan Stanley, el 67% de los inversores individuales entre los millennials ha adoptado al menos una actividad de inversión sostenible, ⁸⁸ y como se proyecta que los activos financieros de los millennials se cuadrupliquen para 2030, ⁸⁹ las organizaciones podrían poner en peligro su estabilidad financiera si ignoran sustentabilidad.

Hay tres principios rectores que las marcas deben tener en cuenta al impulsar sus esfuerzos de sostenibilidad.

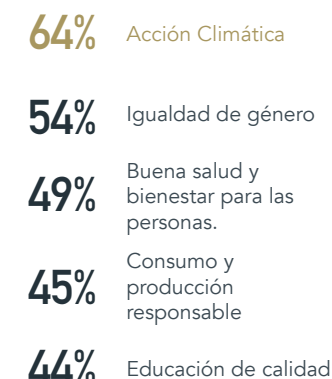
1 LA SOSTENIBILIDAD ES UN CONCEPTO QUE DEPENDE DEL CONTEXTO

Es importante entender cómo la definición de sostenibilidad varía entre las poblaciones. El cuadro opuesto representa los datos de My World 2030, ⁹⁰ la encuesta que las Naciones Unidas están realizando actualmente sobre sus objetivos de desarrollo sostenible. Comparando México y Suecia, podemos ver que aunque los dos países comparten algunas preocupaciones, como la igualdad de género, las prioridades ambientales de los ciudadanos suecos no se encuentran entre las prioridades de los mexicanos (la acción climática y el consumo responsable solo ocupan el puesto 9 y 12 en México). Al observar los datos globales, podemos ver que la buena salud y el bienestar son la clara prioridad para las personas con discapacidad (23 puntos más que la segunda opción),



Suecia - ¿Qué objetivos globales de la ONU son de interés inmediato para usted y su familia? (porcentaje de encuestados que seleccionan la respuesta - los 5 principales)

Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, datos de Myworld2030, noviembre de 2019



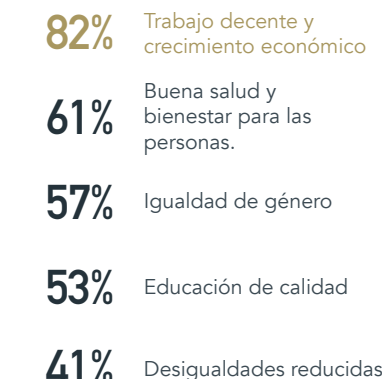
mientras que es igualmente importante para las condiciones de trabajo decente a los ojos de las personas sin discapacidad. Se pueden destacar muchas otras diferencias entre grupos de edad, género y niveles de educación.

Desde el punto de vista de las comunicaciones, significa que una campaña masiva indiferenciada sobre una iniciativa de RSE global fracasará para muchos segmentos de audiencia. Las marcas deben demostrar su impacto directamente donde anuncian y operan, y la cercanía real con las preocupaciones de las comunidades es primordial. Esto hace que las fuertes posibilidades de focalización del marketing digital sean una excelente opción para la comunicación local. Participar en una escala más pequeña también requiere un tono diferente. Según la investigación, ⁹¹ cuando un problema ambiental se enmarca como local, un llamado de esperanza mejora la atención, la actitud y la intención de la audiencia más que un llamado de miedo, pero es todo lo contrario cuando el tema se enmarca como global.



México - ¿Qué objetivos globales de la ONU son de interés inmediato para usted y su familia? (porcentaje de encuestados que seleccionan la respuesta - los 5 principales)

Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, datos de Myworld2030, noviembre de 2019



“

No creo que haya ningún tema que esté fuera del alcance de las marcas, pero eso no significa que todas las marcas tengan la licencia para evaluar cualquier cosa. **Como líderes de marketing, también es importante que demos a nuestras historias tiempo para respirar.** No podemos lanzar constantemente nuevas campañas y cambiar con el viento. Tenemos que asegurarnos de elegir una historia y realmente seguirla.

JOSH DEAN
Director de Marketing de S'Well⁹²



2 EL PODER DE EMPUJAR

Muchas marcas se centran en comunicar qué tan ecológicas son sus operaciones en un esfuerzo por capturar o retener negocios de consumo, con más o menos credibilidad y más o menos éxito. Si bien estas campañas son útiles para cambiar la percepción del consumidor de la marca, pueden ser insuficientes para llenar el vacío entre la intención y la acción del consumidor, es decir, las situaciones en las que las personas declaran que el clima es mi prioridad número uno y actúan de manera diferente. Aquí es donde los empujones pueden ayudar.

La gente rara vez quiere actuar de manera insostenible por el simple hecho de hacerlo. En cambio, deben tener la capacidad de actuar de manera sostenible de una manera fácil. Más que solo comunicación, empujar

se trata de facilitar que las personas tomen decisiones más sostenibles empujándolas suavemente en la dirección correcta.

Hay muchos ejemplos del poder de los empujones verdes. En la industria minorista, simplemente presentando productos de temporada en una pantalla central con un letrero que decía “Frutas y verduras en temporada”, la cadena holandesa Colruyt aumentó las ventas entre un 20% y un 30% en la categoría. [li] Live Lagom de IKEA⁹³ (El sueco por lo suficiente programa de cambio de comportamiento en) condujo a una propagación positiva a favor del medio ambiente (cuando los cambios en un comportamiento influyen en los cambios en los comportamientos posteriores) entre los participantes.⁹⁴ En la industria hotelera, se ha demostrado que recordar a los invitados que pueden reutilizar sus toallas es efectivo para disminuir

el consumo de agua y energía.⁹⁵ En la industria de restaurantes, Max Burgers siempre ofrece una alternativa vegetariana cada vez que lanza una hamburguesa de carne, lo que ayudó a aumentar sus ventas de menús basados en plantas en un 1,000% en tres años.⁹⁶ Incluso las empresas con un historial divisivo de sostenibilidad ahora usan empujones: Uber ya no hace que las pajillas y los utensilios sean predeterminados, sino que optan cuando la gente ordena a través de Uber Eats.⁹⁷

Al agregar empujones a nivel micro a campañas más tradicionales, las marcas están convirtiendo la comunicación exclusiva de arriba hacia abajo en una experiencia gratificante para el cliente, que probablemente produzca mejores resultados sociales y relaciones de marca más fuertes.

3 MEDICIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Algunas grandes empresas como Unilever ya han demostrado que es posible obtener más de mil millones de euros en ingresos de marcas sostenibles.⁹⁸ Ya no son la sostenibilidad y las ganancias mutuamente excluyentes; por el contrario, en lugar de ser un lastre para las ganancias, la sostenibilidad puede impulsarlo.

Dicho esto, demasiadas marcas fracasaron en su ambición, no por falta de esfuerzo, sino porque no valoraron lo suficiente la sostenibilidad. La sostenibilidad no es un mundo blanco y negro, con empresas cero por ciento sostenibles y 100% sostenibles. La mayoría están en algún punto intermedio, y es por eso que medir los resultados de la sostenibilidad es fundamental para mantener el impulso y el progreso a largo plazo.

Para medir el retorno de la sostenibilidad desde el punto de vista del marketing, las empresas necesitan una buena comprensión del impacto que la sostenibilidad tiene en sus

Retorno de la Relación

¿Están las personas comprando con más frecuencia y / o dispuestas a pagar más?

Retorno de la Reputación

¿Mejora la reputación de una marca al invertir en sostenibilidad?

Retorno de la Inversión

¿Qué tan efectiva es la sostenibilidad en ventas o conversiones?

productos, servicios y la percepción de la marca. Solo una vez que esto esté claro pueden desarrollar métricas más específicas.

Mirando hacia 2030, la integración de prácticas y programas sostenibles ya no puede ser algo agradable. Se convierte en un imperativo económico si las marcas van a sobrevivir en el futuro. Al comprender los diversos significados locales de sostenibilidad, agregar un empujón a los enfoques de comunicación más clásicos y establecer las métricas adecuadas para rastrear el impacto de la sostenibilidad en sus negocios, los vendedores pueden realmente desbloquear los beneficios de la sostenibilidad para sus clientes y sus marcas.

MÁS ALLA DE LA PROPIEDAD-REVENTA



Pensar más allá de la propiedad también significa pensar en lo que sucede con los productos una vez que la gente ya no los quiere. Para muchos consumidores, significa revender en línea. En moda, se proyecta que el mercado de ropa de segunda mano sea el doble en 2021 que en 2018, y crecerá a casi 1.5 veces el tamaño de la moda rápida para 2028.⁹⁹ El aumento de la reventa de productos de segunda mano, a menudo etiquetado como recommerce, ha sido facilitado por las principales plataformas de comercio electrónico, como eBay o Alibaba, y por jugadores especializados, como Gazelle en los Estados Unidos (electrónica), Guazi en China (automóviles) y Shpock en Europa (multi- categoría). Sin embargo, dado que el comercio electrónico representa una oportunidad de crecimiento considerable para las marcas, un número creciente se está involucrando en esta actividad tradicionalmente de consumidor a consumidor (C2C), por ejemplo, organizando la renovación de sus productos en sus sitios web (por ejemplo, reacondicionamiento certificado de Apple Productos) o proporcionar espacio de venta minorista a especialistas de segunda mano (por ejemplo, las tiendas de alojamiento Macy's de ThredUP, un mercado de reventa de moda, dentro de cuarenta de sus grandes almacenes).¹⁰⁰

Para industrias como el lujo, el recommerce también afecta las compras de nuevos productos. A corto plazo, puede eliminar las barreras potenciales para los compradores de primera mano, que saben que podrán revender sus productos (un estudio del Boston Consulting Group revela que el 57% de la Generación Z considera el valor de reventa al comprar bienes de lujo¹⁰¹). A largo plazo, también puede permitir que las marcas lleguen a nuevas audiencias (otro estudio de BCG muestra que el 71% de los compradores de bienes usados se inclinan hacia artículos y marcas que no pueden pagar de primera mano¹⁰²), que pueden ser reclutados más tarde como compradores de primera mano, una vez familiarizados con la marca. Al observar estos factores, no es sorprendente ver a compañías como Richemont (la empresa matriz de Cartier) haber adquirido Watchfinder.com.uk, una plataforma de comercio de relojes premium de segunda mano.¹⁰³

De acuerdo con la Encuesta Mundial de Clientes iProspect 2019, dos de cada tres vendedores creen que el recommerce no es aplicable a su industria a partir de hoy. Sin embargo, menos de la mitad declara que no planea involucrarse en el comercio electrónico o no anticipa que sus flujos de ingresos de comercio electrónico aumenten en absoluto en los próximos cinco años (el 39% no sabe y el 14% piensa que su actividad de comercio electrónico aumentará).¹⁰⁴

EL RECOMERCIO ES UN MERCADO DE BAJO RIESGO Y ALTA RECOMPENSA

Para comprender mejor la tendencia y las oportunidades de recommerce para las marcas, iProspect habló con JJ Eastwood, Director Gerente de Publicidad en Carousell, un mercado de clasificados en línea líder en el sudeste asiático para comprar y vender productos nuevos y de segunda mano.

¿Cuáles son los objetivos principales y las preocupaciones de las marcas al ingresar a la reventa?

“

Dado que las ventas de segunda mano existen independientemente de si las marcas lo aprueban, la oportunidad para las marcas es obvia: hacer un margen para vender el mismo artículo varias veces mientras se mantiene la marca y el control de calidad. El recomercio, particularmente cuando lo ejecutan los socios, desbloquea un mercado de bienes de bajo riesgo y alta recompensa, y ofrece un camino directo hacia un modelo de negocio más circular.

A pesar de estos muchos beneficios, hasta la fecha, solo un pequeño número de marcas realmente están adoptando el recommerce. Muchos temen la canibalización de los ingresos: que al poner a disposición versiones restauradas de sus productos, frenarán las ventas de otros nuevos. Sin embargo, creemos que las marcas se están volviendo más serias acerca del recommerce no solo por las métricas comerciales a corto plazo, sino porque la sostenibilidad resuena con ellas y sus consumidores. Las marcas ven valor en participar en la economía circular, por ejemplo, mediante la restauración, la reventa o la eliminación responsable de artículos de segunda mano.

¿Cómo ha evolucionado la percepción del consumidor con respecto a la reventa en los últimos años?

“

Las generaciones más jóvenes están presionando a las marcas para que asuman una mayor responsabilidad por el impacto que sus negocios tienen en el medio ambiente. En lugar de aceptar el grupo limitado de minoristas sostenibles disponibles para ellos, la Generación Z está buscando activamente opciones alternativas, principalmente en forma de sitios de reventa y aplicaciones como Carousell. El consumo ha evolucionado hasta un punto en el que el valor ya no se trata solo de dólares y centavos, sino que también tiene en cuenta la sostenibilidad y el consumo ético. Esto explica por qué las plataformas de recomercialización se extienden a través de las categorías y el espectro de valores (por ejemplo, Sellpy para la moda, RealReal para el lujo y Aihuishou para teléfonos móviles).

La misión de Carousell es hacer una primera elección de segunda mano. Para 2030, creemos que veremos una inversión: el comercio electrónico de primera mano complementará el recommerce, con los consumidores inspirados y habilitados para reutilizar artículos y solo comprar nuevos cuando sea necesario o después de que hayan vendido algo. Definitivamente estamos viendo señales de esto. Primero, los consumidores están cambiando rápidamente hacia un consumo tan exigente, especialmente a medida que los consumidores se vuelven más ricos. En segundo lugar, las marcas se toman muy en serio su responsabilidad corporativa e investigarán el desarrollo de soluciones con socios para garantizar el consumo sostenible de sus productos.

Carousell está a la vanguardia del recommerce. Ofrecemos una plataforma común para cada etapa de los hitos de nuestros usuarios, y crecemos con ellos, en la escuela, cuando quieren comprar o vender libros de texto; después de la graduación, cuando compran su ropa formal y se regalan un pequeño artículo de lujo; después del matrimonio, cuando buscan una propiedad y un automóvil. Solo en Singapur, ocho de cada diez personas ya usan Carousell. Eso es un kilometraje increíble para cualquier marca que busque ingresar al recommerce.

CONSERVACIÓN DE LA INTENCIÓN

Para las marcas, es imprescindible comprender la intención de las personas de captar su atención y, en última instancia, su compra. Pero la conversión es solo la mitad de la batalla. Como se destaca en el informe de iProspect's Data-Driven Commerce,¹⁰⁵ la repetibilidad, es decir, la capacidad de conservar la intención del consumidor a lo largo del tiempo, es un desafío más complicado para las marcas actuales que la disponibilidad o la capacidad de búsqueda en su búsqueda del crecimiento. También es una de las consideraciones más estratégicas: según la investigación frecuentemente citada por Frederick F. Reichheld,¹⁰⁶ se reconoce comúnmente que un pequeño aumento en la retención de clientes puede generar un aumento considerable en las ganancias, y los clientes que regresan tienden a comprar más tiempo extraordinario

Prepárese AHORA para el futuro

Descubra el Marco de Éxito Comercial de iProspect y aprenda a aprovechar al máximo la disponibilidad, la capacidad de búsqueda, la capacidad de compra y la repetibilidad en su estrategia comercial. Descargue el informe **Comercio Basado en Datos: Ganar en el comercio en la nueva economía digital en iProspect.com**

Aunque las marcas se esfuerzan por mejorar las relaciones con los clientes para garantizar transacciones repetidas y reducir la rotación, se enfrentan a un desafío difícil: las expectativas de los consumidores de experiencias sin fricciones y un servicio de clase mundial nunca han sido tan altas. El cuarenta por ciento de los clientes en todo el mundo no harán negocios con una compañía si no pueden usar sus canales preferidos, el 59% dice que en general siente que se están comunicando con departamentos separados, no con una sola compañía, y el 67% espera que las empresas brinden nuevos productos y servicios con mayor frecuencia que antes.¹⁰⁷ Por lo tanto, nunca ha sido más importante para las marcas seleccionar experiencias y servicios que continúen agregando valor para los consumidores después de la transacción. En ese contexto, un modelo construido alrededor de compras repetidas ha recibido una consideración especial en los últimos años: el modelo de suscripción.

LA APELACIÓN DE SUSCRIPCIÓN

Por primera vez por los editores de libros ya en el 17° siglo,¹⁰⁸ suscripciones he sido una piedra angular en el desarrollo de industrias tales como medios de comunicación y telecomunicaciones. La década de 2000 ha visto un renovado interés por este modelo, especialmente defendido por las empresas de tecnología (por ejemplo, licencias de software de suscripción) y la industria del entretenimiento (por ejemplo, servicio de transmisión de video por suscripción). En los últimos cuatro años, el aumento dramático de las ofertas de nicho basadas en suscripción, tanto de marcas verticales nativas digitales como de compañías establecidas que buscan establecer conexiones más profundas con sus clientes, ha ampliado considerablemente el modelo a nuevas categorías. Las suscripciones ahora son una característica común en la moda, el supermercado, la entrega de comidas, el cuidado personal e incluso los automóviles.

continuarán aumentando sus suscripciones en el próximo año.¹¹⁰

60%

El 60% de los suscriptores que pagan tienen entre dos y cinco servicios de suscripción pagados en 2019, estos servicios se definen como pagos habituales por producto (por ejemplo, cuchillas de afeitar) y no suscripciones tradicionales (por ejemplo, servicios públicos).¹¹¹

Con ingresos regulares para las marcas y la promesa de una mayor comodidad para los consumidores, los modelos de suscripción parecen ser el santo grial del marketing, pero ¿hasta dónde puede llegar realmente esta tendencia?



En su industria, ¿qué porcentaje de ingresos cree que podría generar las suscripciones dentro de cinco años? (porcentaje de encuestados que seleccionan la respuesta)

Fuente: iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019

21% 0% de los ingresos: el modelo de suscripción no se puede aplicar a mi industria

33% menos del 10% de los ingresos

20% de 10 a 20% de ingresos

13% de 20 a 50% de ingresos

9% de 50 a 99% de ingresos

3% 100% de ingresos- mi industria se basa en el modelo de suscripción

Para las marcas, las suscripciones presentan diversos beneficios, desde la gestión de ingresos (por ejemplo, una mejor planificación comercial a través de un flujo de ingresos garantizado) hasta oportunidades de relación (por ejemplo, frecuencia asegurada de interacciones entre el consumidor y la marca, con múltiples oportunidades de ventas). Según la investigación de iProspect,¹⁰⁹ solo uno de cada cinco vendedores cree que el modelo de suscripción no se puede aplicar a su industria, y uno de cada cuatro cree que las suscripciones podrían representar más del 50% de sus ingresos en cinco años.

Buenas noticias para las marcas, a las personas también les gustan las suscripciones. Las suscripciones están experimentando un crecimiento significativo con el 65% de los consumidores de suscripciones pagas que afirman que ahora se suscriben a más servicios pagados que el año anterior, y el 61% que probablemente

CONSIDERACIONES
CLAVE PARA HOY Y
MAÑANA

Suscripciones a tierra en valor

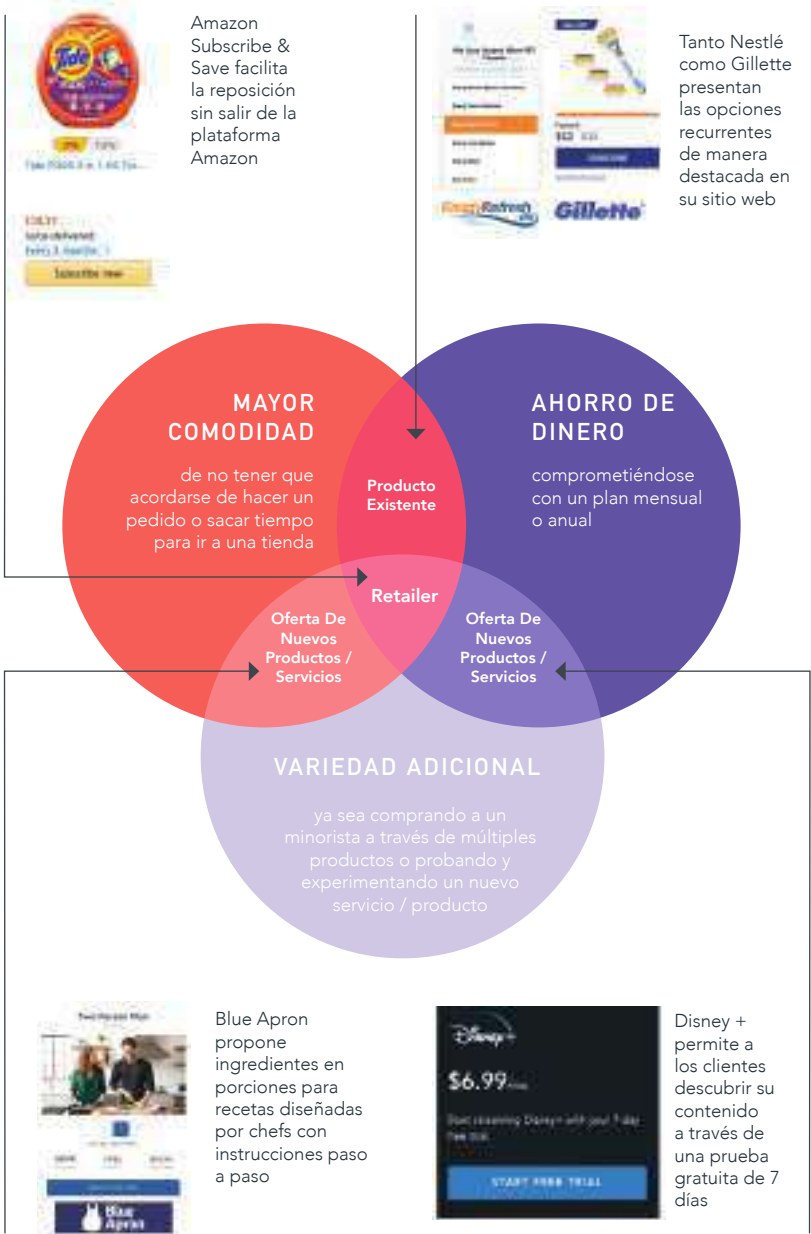
No es suficiente que las marcas envíen sus productos actuales a una cadencia establecida: debe haber ahorros ganados, fricción reducida u otro valor agregado para el consumidor. El valor debe ser duradero (por ejemplo, las suscripciones a HBO aumentaron año tras año a pesar del final del programa Game of Thrones,¹¹² que muestra la relevancia de su propuesta para los suscriptores) y debe demostrarse regularmente (28% de los suscriptores pagados olvidaron que incluso seleccionaron,¹¹³ que muestra una alarmante falta de valor de algunos servicios).

Fuentes de valor adicionales pueden gravitar en torno a este modelo. Por ejemplo, para abordar las expectativas de sostenibilidad del consumidor, Loop ofrece a los consumidores la posibilidad de rellenar automáticamente sus marcas favoritas a través de un sistema de entrega sin desperdicio. Otras marcas, como Bellabox en Australia, ofrecen la posibilidad de suscripciones de regalos, buscando ampliar su base de clientes a través del poder de la recomendación, y se puede esperar un aumento en la popularidad de las suscripciones de regalos durante la temporada navideña para los próximos años.

Conducir negocios de manera diferente

Con el aumento de las suscripciones, los vendedores que se centran en la adquisición ahora deben considerar un nuevo conjunto de métricas para apreciar el valor de cada consumidor potencial, no en una compra única, sino con el tiempo. La métrica LTV: CAC (valor de por vida / costo de adquisición del cliente) a menudo se considera como una de las más relevantes para evaluar el rendimiento de un modelo basado en suscripción. Por lo general, los capitalistas de riesgo consideran una relación 3: 1 como buena. Por debajo de 3: 1, la adquisición de clientes es

La Ecuación De Valor
Basada En Suscripción



demasiado costosa por el valor que aportan con el tiempo. Por encima de 3: 1, probablemente se pierdan algunas oportunidades para escalar aumentando el gasto de adquisición. Por supuesto, la importancia de mantener esta proporción, heredada de las empresas de Software como Servicio, puede cambiar según cada organización específica (por ejemplo, si una empresa solo ofrece suscripciones o puede vender una

suscripción o una sola opción de compra), pero la relevancia de la métrica en sí permanece.

Este ajuste de medición en sí ya puede abrir puertas para más oportunidades de publicidad ya que las marcas ya no están restringidas por una acción del consumidor. Significa que los especialistas en marketing no solo deben considerar el costo de adquisición del cliente, sino

también la reducción del abandono. El desarrollo de estrategias de retención para suscriptores de alto valor debe comenzar antes de la venta, no después de que el cliente se haya suscrito al servicio. De hecho, tener en cuenta la retención al desarrollar una estrategia de adquisición continua puede ayudar a centrar los esfuerzos de adquisición de usuarios en las perspectivas más prometedoras al considerar señales específicas que sugieren la probabilidad de que se conviertan en clientes de alto valor. También puede ayudar a enfocarse en promover las ofertas que maximizarían el valor con el tiempo (por ejemplo, los planes anuales pueden ser más difíciles de vender pero dar como resultado una menor probabilidad de cancelación, y los inicios de sesión compartidos pueden parecer una oportunidad perdida para adquirir varios clientes que pagan, pero también resultan en menor rotación¹¹⁴).

Anticipando la saturación

Con el aumento de la competencia en el espacio de suscripción, se acerca el riesgo de fatiga de suscripción. La proliferación de modelos de suscripción puede ser abrumadora para un consumidor, lo que resulta en una parálisis de elección (el 75% de los suscriptores pagos acuerdan que es más difícil elegir un servicio de suscripción¹¹⁵) y aniquilan colectivamente los beneficios de las suscripciones individuales: en lugar de conveniencia, el consumidor debe combatir las complejidades de administrar múltiples suscripciones en múltiples marcas, y en lugar de ahorrar, el consumidor termina con capas de gastos a veces parcialmente redundantes.

En el espacio de servicio, se puede esperar que los servicios combinados de compañías que tradicionalmente compiten entre sí en suscripciones únicas sean más frecuentes. La historia reciente de la banca digital muestra que



Prepárate AHORA para el Futuro

Has hecho el arduo trabajo de atraer nuevos suscriptores. Ahora, ¿cómo logras que se queden? Para obtener más información sobre la retención de clientes, descargue el informe The Mobile-First Consumer and the Subscription Economy

después de años de deconstruir el banco en servicios especializados, los jugadores de FinTech han estado reagrupando sus servicios para evitar una experiencia de usuario dispersa y deficiente. En la categoría de entretenimiento, el servicio de televisión de pago francés CANAL +, que ya ofrece contenido original y tiene acuerdos para distribuir contenido de HBO, ahora también ofrece suscripciones de Netflix.¹¹⁶

En el espacio de comercio electrónico, las suscripciones se han centrado en productos básicos (por ejemplo, maquinillas de afeitar, maquillaje, ropa o alimentos), y a pesar de la alta visibilidad y el éxito que han visto los primeros usuarios, están cerca de llegar a un punto de inflexión. Aquí es donde los grandes minoristas y mayoristas tienen la oportunidad de ganar. La novedad y la conveniencia de los modelos de suscripción pequeños y específicos del producto tendrán menos atracción cuando los minoristas comercialicen las suscripciones. A medida que se expande el panorama competitivo, existe una mayor necesidad de aprovechar las suscripciones que tienen un atractivo masivo y cubren una variedad de productos como Amazon's Subscribe and Save. Este servicio proporciona envío gratuito y hasta un 15% de descuento en miles de productos de marca en Amazon cuando se compromete con entregas automáticas.

Finalmente, mientras miramos los próximos diez años y el mayor desarrollo de hogares conectados, el comercio conversacional podría ser un punto de entrada para invitar a las personas a reponer productos, siempre que se haga con cuidado. Los asistentes no solo podían ayudar a los consumidores a administrar sus suscripciones más fácilmente, sino que también podían ayudar a las marcas a administrar las relaciones y reducir la rotación. Los especialistas en marketing necesitan explorar esa esfera hoy para apoyar el crecimiento de sus suscripciones mañana.

3 COMERCIO. REDUX

3

PUNTOS DE ENFOQUE PARA PREPARARSE PARA MAÑANA

1 Aproveche la oportunidad directa al consumidor

Aunque los beneficios de vender a través de minoristas bien establecidos no desaparecerán pronto, las marcas deben investigar la oportunidad de desarrollar su negocio directo al consumidor. Deben considerar replicar las tácticas de marketing digital más relevantes de las marcas verticales nativas digitales para atraer a los consumidores.

2 No subestime la importancia de la sostenibilidad y el comercio electrónico

Las actitudes y comportamientos de los consumidores avanzan, con o sin marcas. Para los esfuerzos sostenibles de sus marcas para resonar con sus clientes, los especialistas en marketing deben observar lo que la sostenibilidad significa específicamente para ellos a nivel local. Las marcas también deben examinar cuidadosamente la oportunidad de ingresar al espacio de recommerce para extender su crecimiento de comercio electrónico.

3 Mire más allá de la adquisición

Como las expectativas de los consumidores nunca han sido tan altas, ahora es imprescindible agregar valor continuo después de la transacción. Para los vendedores, requiere considerar estrategias de maximización del valor de por vida al construir planes de adquisición. Deben evaluar si el desarrollo de un producto o servicio basado en suscripción podría agregar valor a sus clientes y sus negocios.



FUTURE FOCUS 2020

LAS ENTREVISTAS

Bob Stevens, cofundador y director de operaciones de Buttercloth, comparte en Future Focus: The Interviews cómo liderar para revolucionar la experiencia de comprar moda masculina en línea. Él revela cómo alineó un enfoque en la experiencia D2C para impulsar el éxito en la vertical minorista abarrotada, y explora la evolución desde la distribución minorista hasta DTC.

PG. 93





MOBILIS



IN MOBILIS

4

Aproximadamente traducido del latín, mobilis in mobili significa moverse dentro de la movilidad o cambiar en un entorno cambiante. Originalmente escrito por el célebre autor francés Jules Verne como el lema del submarino Nautilus en su *Twenty Thousand Leagues Under the Sea*, es una descripción adecuada del desafío central que enfrentan las marcas y los vendedores en el entorno móvil de hoy en día.



FUTURE
FOCUS

20
20

4

MOBILIS IN MOBILI

Según las Naciones Unidas, se espera que ocho de cada diez personas en las regiones más desarrolladas y seis de cada diez en las regiones menos desarrolladas vivan en las ciudades para 2030.¹¹⁷ Esta creciente urbanización facilitará el acceso a Internet a masas. Para entonces, tres de cada cuatro personas pueden esperar tener conectividad móvil y seis de cada diez deberían tener acceso de banda ancha.¹¹⁸ No solo se conectarán más personas, sino que también esperarán tener acceso a mejores redes. El trabajo exploratorio sobre 6G ya ha comenzado,¹¹⁹ y 5G debería representar más del 20% del mercado móvil total para 2025.¹²⁰

15 El número estimado de veces que los humanos serán superados en número por dispositivos de internet de las cosas en 2030.¹²¹

Este entorno más urbano y más móvil impulsará la aparición de nuevas formas de vida y dará forma a la forma en que las personas interactúan con las noticias, el entretenimiento y las marcas. ¿Cómo pueden las marcas aprovechar al máximo los comportamientos de compra cada vez más móviles? ¿Los especialistas en marketing podrán mantenerse al día con la explosión de puntos de contacto?



LA CENTRALIDAD DEL USUARIO SE VUELVE REAL

En paisajes más urbanos y conectados, los dispositivos móviles obviamente tendrán un papel cada vez más importante a medida que las personas se muevan, compren, paguen, se entretengan, se pongan al día con las noticias, controlen remotamente su hogar y más. Ninguna otra pantalla será tan versátil como el móvil, y las experiencias de los usuarios tendrán que aprovechar al máximo sus oportunidades (p. Ej., Alta interactividad) y sus limitaciones (p. Ej., Atención parcial continua).

Hasta ahora, desafortunadamente, las experiencias móviles no siempre han funcionado tan bien como esperaban los usuarios. El reconocimiento facial tiene una trayectoria mixta para los propietarios de dispositivos que no son blancos. Las conexiones perdidas en el transporte subterráneo siguen afectando a las personas que llaman. Los bots que repiten opciones frustrantes son comunes. Y la aplicación más popular de Realidad Aumentada (AR) que le dio al mundo parece ser la Lente Snapchat "corona de mariposas".

Sin embargo, con el progreso técnico acelerado en el fondo y las marcas siendo más maduras en los servicios que proponen, la centralización del usuario realmente cobrará vida en los próximos años.

LA TECNOLOGÍA MADURA RÁPIDAMENTE

El comercio sin cabeza invierte el paradigma consumidor / tecnología

Adaptar la tecnología al usuario en lugar de exigirle que se adapte a la tecnología finalmente puede convertirse en una realidad con el crecimiento del comercio sin cabeza. En pocas palabras, la filosofía detrás del comercio sin cabeza es que las personas interactúan con las marcas a través de muchos puntos de contacto diferentes en lugar de canales bien definidos y, por lo tanto, la experiencia del cliente debe estar desconectada de la infraestructura de back-end.

Prepárate AHORA para el Futuro

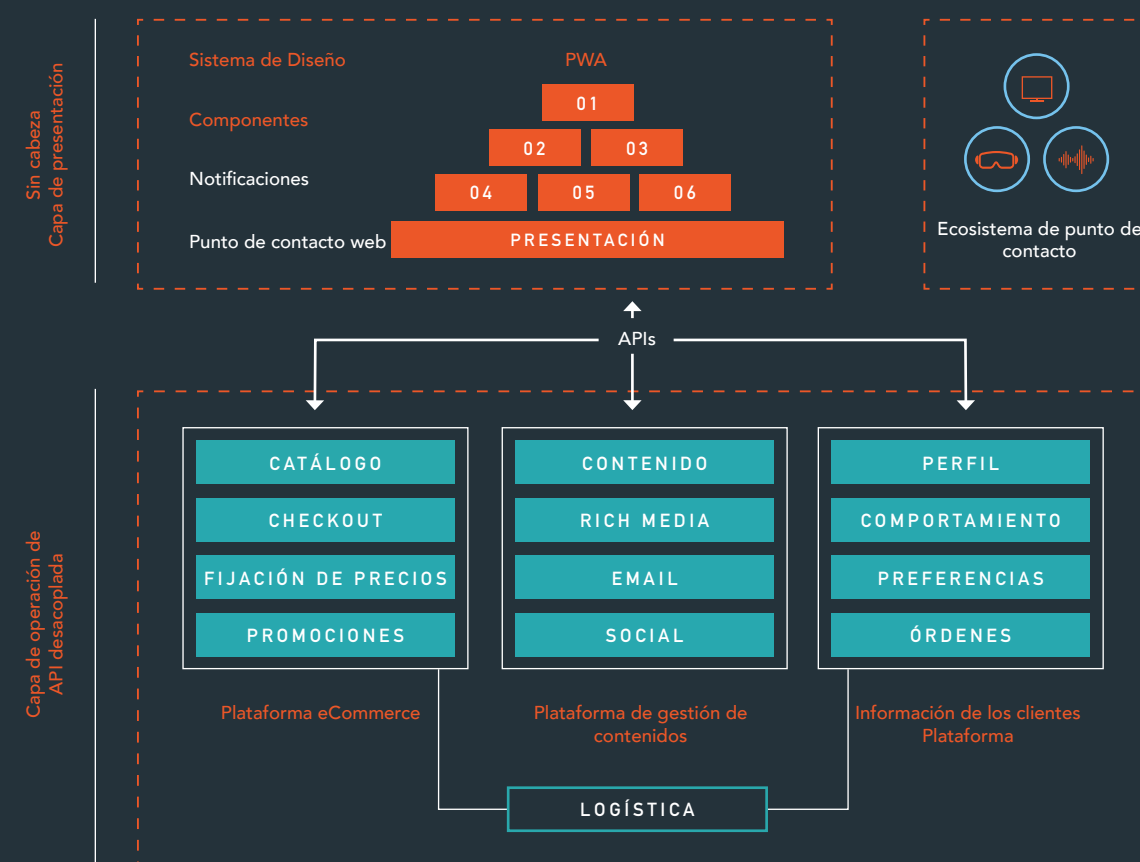
Para obtener más detalles sobre los beneficios y requisitos del comercio sin cabeza, descargue el nuevo informe de Isobar Comercio sin cabeza: **diferenciando su enfoque para experimentar la estrategia de comercio en isobar.com.**

En el enfoque tradicional del comercio en línea, la experiencia del usuario está dictada por la plataforma tecnológica (p. Ej., El sistema de gestión de contenido o la plataforma de comercio electrónico), que puede resultar en una presentación de contenido inadecuada (p. Ej., En las interfaces de los relojes inteligentes), latencia (servidor generado por HTML-side), y, en general, una fuerte dependencia de la marca en la plataforma que sirve el contenido.

En el modelo de comercio sin cabeza, el punto de contacto dicta la experiencia del usuario y recupera la información necesaria (por ejemplo, el catálogo de productos) conectándose a la plataforma (por ejemplo, la plataforma de comercio electrónico) a través de una interfaz de programación de aplicaciones (API). Para los usuarios, significa que su experiencia con la marca puede ser más rápida y perfectamente integrada con el dispositivo que usan. Para las marcas, significa que pueden llegar a los usuarios a través de más puntos de contacto sin estar limitados por la tecnología, y preparar su infraestructura a prueba de futuro para admitir cualquier nueva interfaz que pueda inventarse en el futuro.

Arquitectura desacoplada del comercio sin cabeza

Isobar, Comercio sin cabeza: diferenciando su enfoque para experimentar la estrategia de comercio, julio de 2018¹²²



Headless Commerce va de la mano con una forma cada vez más popular de presentar contenido: aplicaciones web progresivas (PWA).

Desarrollar una aplicación móvil en lugar de adaptar sitios web para que funcionen bien en navegadores móviles siempre ha sido un dolor de cabeza para los especialistas en marketing. Los PWA podrían poner fin a este debate. En esencia, son un híbrido de la aplicación móvil nativa (por las funcionalidades y la experiencia) y la página web (por la velocidad y el acceso en el navegador). Los beneficios de los PWA son múltiples. Para los usuarios, son ligeros, rápidos y pueden funcionar sin conexión, lo cual es perfecto para viajar. Para las marcas, son fáciles de desarrollar, funcionan en múltiples sistemas operativos, se pueden descubrir en los motores de búsqueda (mayor alcance), pueden aprovechar al máximo las capacidades de los navegadores (por ejemplo, geolocalización, si el usuario lo otorga) y significan embudos de conversión más cortos. Conectados a la capa operativa de la infraestructura de la marca mediante una API, pueden ayudar a las marcas a ofrecer una experiencia verdaderamente centrada en el usuario.

Es importante resaltar que, si bien desarrollar un PWA puede ser muy rápido, abrazar completamente el comercio sin cabeza es mucho más exigente, no solo en términos de inversión inicial, sino también en términos de reflexión sobre la experiencia del cliente y las formas de trabajar entre múltiples departamentos de toda la organización. Aunque los beneficios a largo plazo son claros, la gestión rigurosa del cambio es una necesidad absoluta para realizar una transición exitosa al comercio sin cabeza.

La realidad aumentada contraataca

La realidad aumentada siempre ha tenido detractores que reprocharon a la tecnología que fuera ingeniosa, poco confiable y con aplicaciones limitadas para los negocios. Algunos de estos críticos tienen raíces en experimentos que no estaban cumpliendo con la publicidad AR recibida a principios de 2010. Sin embargo, experimentar

Fiabilidad

a nivel profesional, la AR ya se usa en varias industrias, como la construcción (por ejemplo, para garantizar que las aberturas para conductos estén ubicadas y dimensionadas correctamente ¹²³) y la atención médica (por ejemplo, para cirugía de reconstrucción ¹²⁴), donde la fiabilidad no es una opción. A nivel del consumidor, los dispositivos móviles personales han dado un paso gigante para cumplir con las especificaciones necesarias para una experiencia AR adecuada (unidad de procesador de gráficos, cámara, sensores) en los últimos años, y ahora pueden mostrar cómodamente gráficos mucho más suaves que hace unos años..

Disponibilidad

cualquier tecnología nueva necesita marcos sólidos sobre los que los desarrolladores independientes puedan construir para escalar. Este es ahora el caso con Apple y Google actualizando regularmente sus marcos (por ejemplo, ARKit 3 de Apple). A nivel de usuario, la AR basada en la web ahora permite a las personas experimentar la realidad aumentada directamente dentro de su navegador, sin tener que descargar ninguna aplicación de terceros.

Utilidad

Si bien AR puede haber parecido más relevante para la industria del entretenimiento en el pasado, ahora tiene aplicaciones del mundo real en muchas categorías adicionales. A medida que el comercio móvil despegue, la realidad aumentada puede ayudar a compensar la falta de presencia física y, a su vez, reducir la retención potencial del usuario a comprar. Por ejemplo, Gucci permite a los consumidores probarse los zapatos directamente a través de su aplicación. ¹²⁵ En viajes, AR puede mejorar el servicio a los viajeros. Por ejemplo, KLM ayuda a sus clientes a verificar las dimensiones de su equipaje de mano con un simple punto de la cámara. ¹²⁶

es una parte natural e inevitable del proceso de aprendizaje de cualquier tecnología nueva, y la realidad aumentada ha recorrido un largo camino desde entonces. Más que las expectativas, la tecnología ahora ofrece argumentos sólidos para su rápido desarrollo en los próximos años.

Todas las limitaciones principales que solían frenar la adopción de la realidad aumentada están desapareciendo. Las personas ahora tienen dispositivos personales que pueden brindar experiencias AR adecuadas, los marcos potencian los esfuerzos de los desarrolladores y más marcas están desarrollando servicios útiles. Es hora de que los escépticos consideren (re) seriamente la realidad aumentada.



LA BÚSQUEDA SE VUELVE MÁS NATURAL

Al igual que el comercio sin cabeza, la búsqueda por voz y la búsqueda visual priorizan la experiencia del usuario. Al igual que la realidad aumentada, después de unos años de impredecible, la tecnología que admite la búsqueda de voz y visual ahora es completamente funcional. Esta combinación de simplicidad y eficacia hará que la búsqueda por voz y la búsqueda visual sean las formas preferidas para que las personas interactúen con la tecnología en los próximos años.

El comportamiento de búsqueda se puede clasificar en dos categorías principales: quiero saber algo y quiero saber qué es algo. La búsqueda por voz cubre el primero de manera más rápida y precisa que escribir. Sin embargo, puede ser difícil para los usuarios poner palabras a algo que no pueden identificar, y describir

vagamente los atributos devolverá una miríada de resultados de búsqueda. Aquí es donde la búsqueda visual puede ayudar.

La combinación de audio y visual permite a los usuarios buscar de manera más efectiva y natural que antes. Los usuarios pueden tomar una foto de un objeto que desean identificar (¿qué es eso?) Y una vez que la respuesta se devuelve a través de una búsqueda visual, pueden hacer preguntas de seguimiento a través de la voz (¿dónde puedo comprarla?). Las aplicaciones potenciales son abundantes. La búsqueda visual no se limita solo a tomar fotos con una cámara. A medida que el video móvil continúa ganando impulso, YouTube y Amazon Prime Video podrían ser el próximo centro comercial. Los usuarios pueden preguntar a su asistente qué prenda lleva un personaje, y después de usar el reconocimiento de imágenes y la búsqueda visual, el asistente puede devolver los resultados por voz para una compra instantánea. El descubrimiento estará siempre activo, y cada medio podría comprarse desde cualquier lugar.

Esto no es ciencia ficción. En el lado de la plataforma, Google ya completó el círculo con Google Lens y Google Assistant. Por el lado de la marca, la aplicación móvil de ASOS presenta Style match, ¹²⁷ una herramienta de búsqueda visual que permite a los usuarios tomar una foto para encontrar una similar en su catálogo. Este tampoco es un privilegio de los propietarios de teléfonos inteligentes de más de \$ 1,000. Los teléfonos como JioPhone ¹²⁸ en India y Tecno ¹²⁹ en el continente africano cuestan menos de \$ 30 y compensan la falta de pantalla táctil a través de un botón de voz que activa el Asistente de Google. Estos muy accesibles teléfonos inteligentes con funciones harán de Voice la forma preferida de interactuar con su teléfono móvil para mercados con miles de millones de usuarios potenciales.

¿Qué pueden hacer los especialistas en marketing para aprovechar esta oportunidad de búsqueda?

Asegúrese de que su contenido esté en orden, por ejemplo organizando el catálogo de productos y proporcionando imágenes únicas del producto que se utiliza

Mejore su accesibilidad al contenido, por ejemplo, asegurándose de que los feeds de sus productos estén configurados correctamente (incluidas las imágenes ricas), revisando los metadatos de sus imágenes y optimizando las palabras clave al considerar oraciones y preguntas en lugar de palabras simples.

Optimice los usos móviles, por ejemplo, actualizando la información de su empresa local, revisando la velocidad y el tamaño de sus páginas web y asegurándose de que aborden las búsquedas "cercanas a mí".

Cree aplicaciones de voz (por ejemplo, acciones de Google) que eduquen a los nuevos usuarios de Internet sobre la categoría y brinden detalles sobre su producto. Este es un movimiento estratégico potente porque las aplicaciones de voz se recomiendan cuando los usuarios usan la búsqueda por voz.



LLEGAR A LOS CONSUMIDORES DONDE ESTÁN

Desbloqueo potencial de geolocalización

Para encontrar la tienda, restaurante o cine más cercano, los datos basados en la ubicación potencian constantemente las experiencias de los usuarios en sus dispositivos móviles. La mayoría de los especialistas en marketing entienden que la orientación por ubicación tiene el potencial de ayudar a los usuarios en el contexto correcto, pero muchos están lejos de usar esta orientación para lograr una capacidad óptima. Esto implica ir más allá de apuntar a los clientes basándose solo en la ubicación y combinar múltiples puntos de datos para maximizar la relevancia y el valor para el cliente. Las marcas que entienden dónde vive su público tanto en el espacio físico como en el digital pueden diseñar experiencias convenientes mientras generan resultados comerciales medibles.

- Arla Foods, una cooperativa escandinava de productos lácteos, tiene una comprensión clara de los consumidores de sus productos Arlo Protein. En particular, reconocen que los clientes que consumen dietas ricas en proteínas es probable que practiquen yoga y levantamiento de pesas. Arla se dirigió a clientes que habían frecuentado gimnasios y estudios de yoga en sitios, aplicaciones y redes sociales relevantes para el estado físico mientras estaban a poca distancia de las tiendas minoristas. Esta estrategia no solo trajo a Arla a la mente cuando estos consumidores de acondicionamiento físico estaban comprando comestibles, sino que en realidad impulsó un aumento del 81% en la cantidad de ventas a los vendedores específicos de productos de Proteína Arla en todo el Reino Unido.
- Los beneficios de la ubicación no se limitan a las marcas con presencia física. Una marca de viajes en línea identificó que una gran proporción de sus clientes que reservaron en el móvil lo hicieron el mismo día. En base a esta información, se dirigieron a los usuarios de Facebook que

visitaban sus principales ciudades de reserva con un mensaje creativo el mismo día. Este fue el segmento de segmentación con mejor rendimiento en Facebook en términos de ROI, con un 85% de las reservas realizadas dentro de los cinco días posteriores a que los clientes hicieron clic en los anuncios.

El cambio de actitud y legislativo con respecto a los datos personales no impide automáticamente que las marcas utilicen los datos de ubicación para proporcionar experiencias de usuario positivas. En cambio, garantiza que todos los jugadores de la industria recopilen y aprovechen los datos de una manera que sea consciente del cliente. La forma más efectiva de adherirse a estas políticas es adoptar un enfoque de privacidad primero, no solo en el desarrollo de productos (por ejemplo, al diseñar una aplicación) sino también en comprender cómo los socios de datos y medios recopilan y almacenan la información del cliente. Utilizados de la manera correcta, los datos de ubicación permitirán a los vendedores proporcionar un intercambio de valor real para el cliente en el momento, sin comprometer su privacidad.

El auge de las super aplicaciones

Llegar a los consumidores donde están a veces significa tener que llegar a ellos en entornos móviles cerrados o semicerrados, como las súper aplicaciones. En esencia, las súper aplicaciones actúan como portales para una gran variedad de servicios digitales (por ejemplo, redes sociales, noticias, mensajes, transporte, comercio electrónico, pagos), agrupados en un entorno único. Por lo general, emanan de aplicaciones de un solo servicio (por ejemplo, servicios de transporte, servicios financieros) que agregan rápidamente nuevos servicios para aprovechar al máximo su gran público.

Para los usuarios, el valor en términos de conveniencia es claro. Nunca tienen que abandonar la aplicación, no necesitan iniciar sesión en múltiples entornos y no necesitan ingresar sus datos bancarios. Para la mayoría de las necesidades diarias, las súper aplicaciones casi pueden reemplazar la web para las

personas. Como resultado, todos los datos generados por su actividad digital son recopilados por una sola entidad, la plataforma detrás de la súper aplicación. A cambio, esa plataforma puede optimizar cada aspecto de la súper aplicación de acuerdo con el comportamiento de cada usuario, lo que hace que ese entorno sea aún más difícil para los usuarios.

Hasta ahora, las súper aplicaciones han sido principalmente un fenómeno asiático, con WeChat (China) y Line (Japón) como figuras decorativas. Sin embargo, el modelo de super aplicación ahora se está extendiendo por todo el mundo. En América Latina, el Banco Inter propone una súper aplicación.¹³⁰ En África, Cellulant ha lanzado Tingg en ocho mercados.¹³¹ En Norteamérica y Europa, no es ningún secreto que los gigantes de la tecnología están tratando de reunir varios servicios en su Ambientes propios. Amazon ha conectado el comercio electrónico y la transmisión a través de Prime. Facebook está trabajando en la

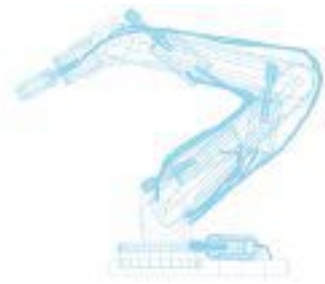
interoperabilidad de sus plataformas de mensajería¹³² y ha introducido Facebook Pay.¹³³ Uber tiene clara su intención de convertirse en el sistema operativo para su vida cotidiana¹³³ y ahora combina la entrega de alimentos y los viajes a pedido en una sola aplicación. Sin embargo, las regulaciones antimonopolio más estrictas en estas regiones podrían evitar que estas plataformas ofrezcan súper aplicaciones completas como las de sus contrapartes asiáticas.

No existe una sola estrategia súper aplicación para los especialistas en marketing, ya que cada una propone integraciones potenciales muy diferentes para las marcas. Sin embargo, como no se espera que el crecimiento de las súper aplicaciones disminuya en los próximos años, los especialistas en marketing definitivamente deben monitorear la evolución de estas aplicaciones únicas en los mercados donde operan para evitar perderse una parte importante de la vida digital de sus clientes.



¿PODER PARA LAS MÁQUINAS?

Con el número de personas y dispositivos conectados a Internet que explotará en los próximos diez años, el volumen de interacciones de los consumidores crecerá exponencialmente. A medida que los especialistas en marketing se preguntan legítimamente cómo podrán mantenerse al día, cada vez más buscan respuestas en la tecnología. Sin embargo, esto conlleva sus propios desafíos: según la Encuesta global de clientes de iProspect 2019, los desafíos más difíciles para los especialistas en marketing son administrar de manera eficiente grandes volúmenes de datos (27% de los encuestados) y comprender cómo la inteligencia artificial afectará sus estrategias (20% de encuestados).¹³⁵



LA TECNOLOGÍA GENERA UN NUEVO VALOR

Los especialistas en marketing tienen dos expectativas principales para el aprendizaje automático y la automatización para los próximos años.

El primero es mejorar los flujos de trabajo actuales mediante la automatización de tareas de poco valor y la creación de mejores eficiencias. En el futuro inmediato, es probable que este sea el área de mayor impacto. Más de la mitad de los especialistas en marketing ya han automatizado sus análisis, al menos parcialmente,¹³⁶ y las tareas como los informes manuales o la optimización continuarán desapareciendo rápidamente.

El segundo es extraer el mayor valor de los datos disponibles para ellos entregando contenido personalizado a escala y tomando mejores decisiones a través del procesamiento de conjuntos de datos más grandes. A medida que los puntos de contacto se atomizan y los enlaces entre sistemas se vuelven

más críticos, el futuro probablemente pertenece a aquellos que pueden construir el valor correcto en torno a los modelos correctos de la manera correcta, y usarlos de manera efectiva. Sin embargo, más allá de estas expectativas, todavía hay algunos conceptos erróneos comunes sobre la tecnología que vale la pena subrayar.



Como vendedor, ¿dónde crees que el aprendizaje automático y la automatización ayudarán más en los próximos cinco años?
(porcentaje de encuestados que seleccionan la respuesta)

Fuente: iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019

- 29%** Entregue contenido personalizado a escala
- 26%** Crear mejores eficiencias en mi negocio
- 24%** Automatice las tareas manuales y enfóquese en las tareas estratégicas.
- 22%** Tome mejores decisiones mediante el procesamiento de conjuntos de datos más grandes



¿Cuál de estas actividades ha automatizado parcial o totalmente en su organización?
(porcentaje de encuestados que seleccionan la respuesta)

Fuente: iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019

Data/Análisis	51%
Búsqueda	28%
Medición de efectividad	28%
Programática	27%
Social	23%
Creativa	12%
Sobre los medios de línea	9%
Otra/Ninguna	7%

Si funcionó para ellos, funcionará para mí. Es incorrecto creer que una tecnología se puede aplicar fácilmente a actividades similares pero no idénticas con la misma efectividad. Una pieza de tecnología dada solo funciona dentro de los parámetros de los modelos fundamentales que la impulsan, y siempre hay matices que no se traducen bien en los dominios.

Las personas deben tener permiso para experimentar con la tecnología. Si no funciona, está bien, puedes fallar rápidamente y seguir adelante. Las marcas que tienen algo de dinero reservado para la innovación, independientemente del retorno de la inversión, son las que verán el mejor retorno”

DAVE NEWAY
Director de Marketing en IBM Watson¹³⁷

Esta tecnología aún es embrionaria, demoremos su prueba. Experimentar con las tendencias emergentes puede preparar a la marca para el futuro cercano y crear un entorno de innovación que pueda extenderse a otras iniciativas.

Cuanto más sofisticada sea una solución tecnológica, mejor. Aunque la integración de diferentes tecnologías es importante, las soluciones simples a menudo son muy efectivas y, a veces, más que las tecnologías altamente complejas.

Además, frente a la creciente digitalización de las formas de trabajo, no hay una pequeña cantidad de inquietud creativa. Un libro recientemente publicado por el Institute of Practitioners in Advertising¹³⁸ expresa esta ansiedad de una manera familiar: “La cultura analítica de hoy ha enviado a la admirada reputación de creatividad de la industria a revertir [...] reduciendo lo que una vez fue una deslumbrante forma de arte a la ciencia triste. “Los que están en los medios tienen sus propias preocupaciones: que ellos también se encontrarán menos valiosos una vez que los algoritmos dominen los números”.

HACIENDO LO QUE LAS MÁQUINAS NO PUEDEN

Hasta ahora, estos temores han resultado infundados. De hecho, aparte de algunos cambios en el lado de la plataforma, el progreso ha sido notablemente lento. Hay razones claras por qué. Las habilidades para hacer marketing y escribir código son muy distintas. Los codificadores mismos son caros y difíciles de retener. Los medios como industria tienen profundidades inconsistentes de datos que pueden usarse para tales asuntos. Y, quizás lo más importante, la mayoría de las veces los medios de comunicación resultan tercamente complejos.

Las máquinas son buenas para complicar, lo que es difícil. Calcular esta ecuación a cinco puntos decimales? No hay problema. Pero la complejidad es dura. A las máquinas les resulta casi imposible analizar que esto fue en realidad un valor agregado del proveedor, o que es solo una prueba, o que hay otra parte de la campaña que se está ejecutando en esta línea presupuestaria y debe equilibrarse con un objetivo diferente con diferentes KPI, y así sucesivamente. Cualquier vendedor sabe que una cuenta típica está llena de este tipo de matices y excepciones, lo cual es una mala noticia para las soluciones universales.

Dado que las máquinas se encargan de ciertas tareas rutinarias, como la optimización de la oferta diaria, los trabajos diarios de los especialistas en marketing cambiarán. Liberados de tareas repetitivas, podrán enfocarse en lo que los humanos hacen mejor: contextualizar los datos disponibles para poner los números en perspectiva, usar la empatía para comprender las raíces de los puntos débiles del consumidor y usar la imaginación y la experiencia del mundo real para desarrollar nuevas soluciones. Su principal desafío será utilizar el pensamiento estratégico para convertir la información desagregada en resultados mejores y más efectivos, para obtener el resultado que ahora presenta cosas que antes no se podían haber predicho, y actuar de la mejor manera posible. Los especialistas en marketing tendrán que dominar cómo revertir su ansiedad pasada: adoptar un enfoque numérico y matemático y, sin embargo, no ser una ciencia triste sino un arte deslumbrante. Este proceso, desde el arte hasta la ciencia, y luego nuevamente hacia el arte, es sin duda la clave del trabajo que definirá el futuro.

PREPARANDO EL FUTURO DE LA FUERZA LABORAL

A medida que se transforma el rol del vendedor, se requerirán conjuntos de habilidades nuevas o más fuertes, especialmente en las tres áreas clave a continuación:



Habilidades blandas avanzadas:

A medida que se han vuelto más importantes que nunca, las empresas buscarán cultivar pensadores curiosos y colaborativos para impulsar la agenda de innovación de la empresa

Verdadera perspicacia comercial:

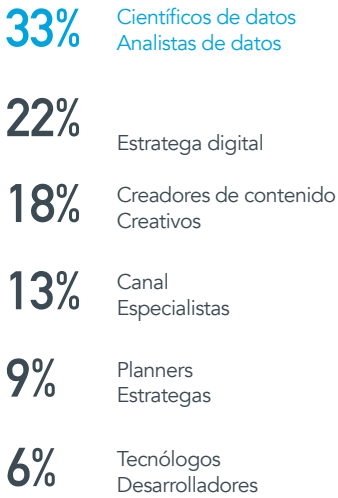
El marketing se considerará cada vez más para informar otras partes del negocio, incluido el desarrollo de productos, los precios y la tecnología. Por lo tanto, es crucial para el vendedor del futuro comprender verdaderamente el modelo de negocio y la organización de la empresa.

Competencia tecnológica:

Los especialistas en marketing deberán adquirir las habilidades suficientes para interpretar los datos necesarios para impulsar las decisiones comerciales. No es de extrañar que los perfiles más buscados para complementar los equipos de mercadotecnia en los próximos cinco años sean científicos de datos y analistas de datos.¹³⁹ La industria ya está viendo el surgimiento del exceso de talento de las empresas tecnológicas, ayudando a los vendedores a alejarse de los planes grandiosos hacia modelos prácticos: un acto importante de madurez de la industria que debería ser bienvenido

En términos del talento y reclutamiento del departamento de marketing de su empresa, ¿dónde ve el enfoque en la contratación en los próximos cinco años?

Fuente: iProspect, iProspect Global Client Survey 2019, Oct 2019



Como el 56% de los empleados creen que sus empleadores no logran hacer posible que utilicen el rango completo y la profundidad de sus habilidades de tecnología digital como parte de su trabajo,¹⁴⁰ es fundamental que las organizaciones consideren desbloquear estas habilidades infrutilizadas y proporcionar su fuerza laboral con el soporte de capacitación adecuado donde se necesita capacitación adicional. Esto es aún más importante ya que un enfoque correcto de la habilidad adicional juega un papel importante en el alivio del miedo subyacente a la redundancia y, en última instancia, a la resistencia al cambio.



4 MOBILIS IN MOBILI

3

PUNTOS DE
ENFOQUE PARA
PREPARARSE
PARA MAÑANA1 Examine su infraestructura
en función de la
experiencia de sus clientes

El gran progreso en tecnología significa que los especialistas en marketing ahora tienen un conjunto de herramientas sólido para cumplir con la ambición centrada en el usuario. Examine los beneficios y desafíos de incorporar estas tecnologías a su organización desde el ángulo del usuario, el punto de vista del retorno de la inversión y una perspectiva de gestión del cambio.

2 Revise qué tan buscable
es realmente.

Esto significa mirar más allá de la búsqueda basada en texto para abarcar tanto la búsqueda por voz como la búsqueda visual. A medida que los consumidores adoptan estas nuevas formas de interactuar con sus dispositivos, la optimización para la búsqueda por voz y visual no debería ser una ocurrencia tardía, sino una consideración activa al abordar el contenido, la búsqueda y los feeds.

3 Sea cauteloso en su
elección de soluciones de
automatización y aprendizaje
automático

Al mejorar los flujos de trabajo y poner realmente los datos en el trabajo, la automatización y el aprendizaje automático pueden mejorar en gran medida el rendimiento. Sin embargo, deben adaptarse a cada situación y no sentarse en el vacío lejos de los equipos que no son de TI. Tenga cuidado al lanzar iniciativas de automatización y aprendizaje automático sin una hoja de ruta clara, medidas y agenda de aprendizaje.

FUTURE
FOCUS 20
20

LAS ENTREVISTAS



Para obtener más información, consulte Future Focus: The Interviews, donde reunimos las opiniones de tres especialistas en el corazón de la revolución de las ciudades inteligentes en los Estados Unidos, Francia y Japón: Andrew Miller, Director Asociado de Movilidad en SideWalk Labs, Albert Asseraf, Vicepresidente Ejecutivo de Estrategia e Innovación del Usuario en JCDecaux y Hakubun So, Productor de Negocios en Dentsu, Inc. También escuchamos a cuatro líderes de la industria revolucionar el espacio de audio y podcast, y hablamos con Misha Byrne, Socia en NeuroPower Group, que comparte sus puntos de vista sobre cómo la tecnología y la fuerza laboral coexistirán en el futuro.

PG. 97

FUTURE
FOCUS 20
20

AHORA ES EL MOMENTO ADECUADO PARA PENSAR EN EL MAÑANA

Como hemos visto en este informe, las macro tendencias económicas, tecnológicas y demográficas que darán forma al mundo y a la industria del marketing en los próximos diez años ya están funcionando.

El hito de 2020 marca el final de muchos ciclos corporativos de tres o cinco años para lograr, o no, sus objetivos a largo plazo. Este es un momento natural para lanzar al futuro y reflexionar sobre nuestros próximos objetivos.

El horizonte 2030 se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, como la igualdad de género y el consumo responsable, que muchos de nuestros propios clientes están apoyando con proyectos a más largo plazo.

En los próximos diez años, sin duda habrá nuevos gigantes tecnológicos en aumento, que influirán en cómo las personas pasan su tiempo y, en consecuencia, cómo los anunciantes asignan sus inversiones en medios. Snapchat, WeChat, Line, Pinduoduo, TikTok, Jumia, Instagram ... todos fueron creados en la década de 2010 y ahora representan una parte importante de la vida cotidiana de las personas en todo el mundo. Las nuevas tecnologías crecerán en importancia en conversaciones como la computación cuántica, incluso si no se esperan aplicaciones concretas para el marketing en el futuro cercano. La dinámica entre la soberanía nacional y la ubicuidad de las plataformas presagia intensos debates y nuevos paisajes regulatorios. Y las fluctuaciones políticas y financieras tendrán implicaciones duraderas para el consumo, los resultados finales y, en última instancia, los departamentos de marketing.

Diez años en cualquier industria es mucho tiempo, y los vendedores no pueden simplemente mirar sus bolas de cristal para anticipar lo desconocido. Sin embargo, es poco probable que las tendencias desarrolladas en este informe, desde el aumento de la diversidad, hasta el aumento del comercio en línea, hasta el crecimiento de la conectividad móvil, retrocedan en el corto plazo o sufran algún imponderable tecnológico o geopolítico.

Los especialistas en marketing pueden avanzar con confianza, no solo para planificarlos a largo plazo, sino también para abordarlos hoy. Como lo escribió Bill Gates en su libro The Road Ahead, "Siempre sobreestimamos el cambio que ocurrirá en los próximos dos años y subestimamos el cambio que ocurrirá en los próximos diez. No te dejes llevar por la inacción. " ¹⁴¹

**AHORA ES EL MOMENTO PERFECTO PARA ACTUAR PARA
SEGUIR GANANDO HOY Y MAÑANA.**

iProspect 

LAS ENTREVISTAS



Invitamos a los líderes de la industria en todo el mundo a conciliar la planificación a largo plazo con el rendimiento a corto plazo. Al no solo explorar cuáles son estas tendencias y lo que significan para ellas, nos ayudan a ver cómo aprovechar al máximo estas oportunidades comerciales preparándonos hoy.

CONVERSACIÓN CON

MATHIEU LACOMBE

JEFE DE DIGITAL Y MEDIA PARA DANONE FRANCIA



REINVENTAR EL ENFOQUE DE MARKETING PARA LA ECONOMÍA DIGITAL

¡En 2019, Danone cumplió 100 años! El gigante francés es ahora un negocio de €25 mil millones presente en 120 mercados en todo el mundo.¹⁴² Mathieu Lacombe, Jefe de Digital y Media para Danone Francia comparte con iProspect sus puntos de vista sobre la transformación digital, haciendo que los datos sean más humanos y separándose de los tradicionales modelos de segmentación.

REINVENTAR EL ENFOQUE
DE MARKETING PARA LA
ECONOMÍA DIGITAL

¿Podría contarnos más sobre cómo Danone ha evolucionado su enfoque de marketing en los últimos cinco años?

Cuando los profesionales de marketing piensan en Danone y nuestra estrategia de lanzamiento al mercado, pueden vernos como un líder de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) que bombardea su mensaje a través de toneladas de Puntos Brutos de Calificación (GRP). Realmente no puedo culparlos por eso, ya que usamos el modelo de comunicaciones masivas durante muchos años con campañas que se centraron en las ventas. Sin embargo, en 2017, comenzamos nuestra revolución interna enfrentando un hecho simple: al promediar sistemáticamente nuestros mensajes, nuestro público objetivo y nuestros productos, ya no estábamos donde la gente estaba, y no les estábamos ofreciendo lo que querían. En resumen, si como consumidor la persona tenía menos de 45 años, no podía ver nuestras campañas. Gastamos dos tercios de nuestra inversión en medios en entornos donde las personas se están inclinando hacia atrás y solo un tercio en entornos interactivos donde las personas se inclinan hacia adelante, como las pantallas móviles. Era imperativo reconocer y adoptar el nuevo paradigma en el que todos vivimos; impactado por la tecnología, la creciente movilidad y la necesidad de personalización.

Usted mencionó el lugar de la tecnología en la vida de los consumidores. ¿Cómo utiliza la tecnología?

Con los años, hemos desarrollado lo que llamamos el Humanizar el Enfoque de los Datos. A través de

la tecnología y los datos que podemos recopilar, ahora podemos entender a nuestro público no como consumidores, sino como personas. No estamos limitados a lo que nos dicen cuando interactúan con nuestras marcas. Humanizar los datos se trata de mirar hacia arriba desde la hoja de cálculo, ya no observar a las personas detrás de un espejo bidireccional y, en cambio, ver el mundo que rodea al consumidor. En ese sentido, los datos nos permiten respaldar nuestros tres fundamentos de marketing: crear valor, impulsar el crecimiento, y construir marcas. Por ejemplo, aprovechamos los datos para identificar nuevas fuentes de crecimiento, para definir el rol social de cada marca en nuestro portafolio, y para comunicarnos en entornos donde las personas realmente están.

Para desbloquear realmente el potencial de nuestra estrategia de datos, fue esencial cambiar la mentalidad y el comportamiento en toda la organización, no solo en el departamento de marketing. Tuvimos que romper el folklore del marketing para pasar del marketing masivo al marketing de precisión. Me gusta decir que el negocio se trata de industrializar artes y oficios; se trata de transmitir a escala piezas de contenido relevantes adaptadas a audiencias muy diversas.

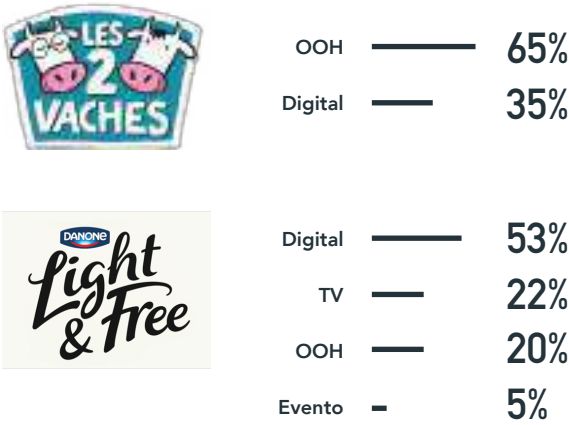
Centrándose en cómo Danone comunica donde está realmente la gente. ¿podría decirnos cómo funciona esto a través del ejemplo de una de sus marcas?

Según los informes, Todd Yellin, Vicepresidente de Innovación de Productos de Netflix, dijo en

la conferencia South by Southwest (SXSW) que la información demográfica es casi inútil, ya que hay jóvenes que miran Dance Moms y mujeres de 70 años que ven Avengers. Tiendo a estar de acuerdo con él. Es por eso que en Danone hemos desarrollado lo que llamamos tribus.

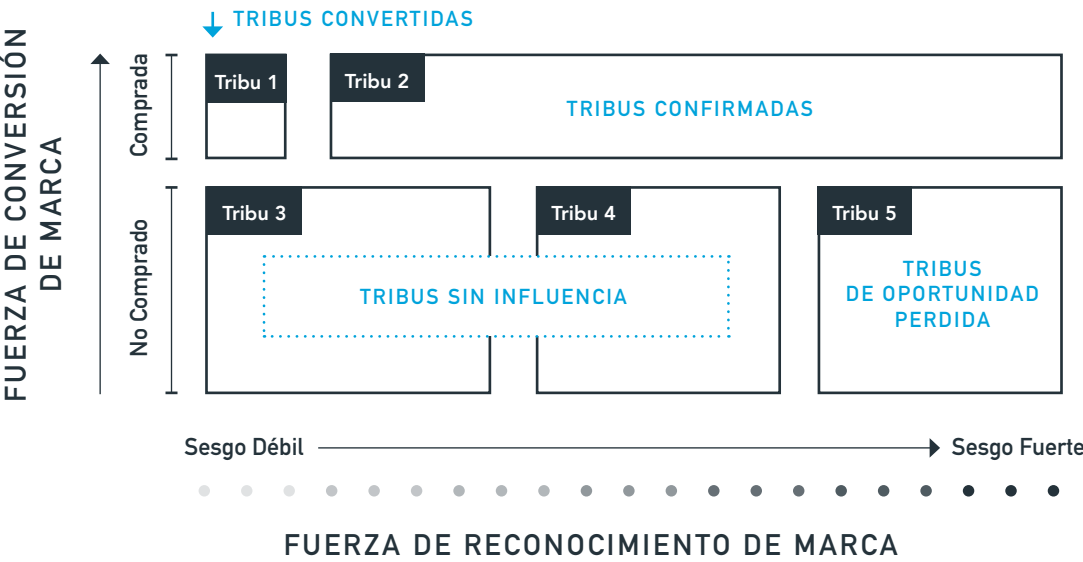
Las tribus son grupos de individuos que podemos identificar mediante diferencias significativas que los definen como grupos de personas de ideas afines. Para construir tribus, utilizamos los datos propios de Danone de nuestro sitio web y nuestro Customer Relationship Management (CRM), que combinamos con datos de terceros y de socios relevantes para definir razones únicas para comprar (por ejemplo, para Actimel: control de calorías, alternativa a la leche, cura temporal, etc.). Estas razones para comprar determinan cómo ajustamos nuestra marca para que sea más relevante para nuestro público. Este proceso es diferente a segmentos rígidos basados en la demografía, ya que las tribus pueden evolucionar con el tiempo y no dudamos en eliminar algunas de ellas si ya no son pertinentes. Con este enfoque, hemos reducido nuestra inversión en televisión en 33 puntos en los últimos dos años, no por su propio bien, sino porque tenía más sentido para nuestras tribus.

Las Tribus Impulsan La Mezcla De Gasto
Publicitario De Las Marcas De Danone



Fuente: Cortesía de Danone France, 2019

Cuando lanzamos nuevas fórmulas de Actimel en Francia en 2019, queríamos que las tribus de Actimel relevantes lo escucharan alto y claro, y también queríamos reclutar nuevos clientes. Comenzando con el objetivo de marketing y las características del producto, analizamos las señales de datos para definir las tribus correctas para abordar, algunos nuevos segmentos potenciales (por ejemplo, jugadores), y las fuentes de datos adicionales necesarias para alcanzarlos con precisión. iProspect definió los mejores proveedores de datos para apoyar nuestro esfuerzo. Solo después de que las bases de datos se colocaron correctamente en capas, pasamos a seleccionar los medios adecuados y construir las creatividades correctas. Este enfoque personalizado, basado en datos, pero centrado en las personas, resultó en excelentes resultados. Nuestras campañas fueron más atractivas (+200% en porcentaje de clics), más eficientes (-220% en costo por vista) y, sobre todo, generaron más negocios para Actimel (+25% en ventas).



Fuente: Cortesía de Danone France, 2019

CONVERSACIÓN CON

ALBERTO LORENTEVICEPRESIDENTE DE MARKETING MULTICULTURAL EN SPRINT Y MIEMBRO DE LA JUNTA DEL
CONSEJO ASESOR MULTICULTURAL DE GOOGLE

LA ORGANIZACIÓN MULTICULTURAL DA FORMA A CAMPAÑAS MULTICULTURALES

Alberto Lorente es Vicepresidente de Marketing Multicultural en Sprint y miembro de la Junta del Consejo Asesor Multicultural de Google. En conversación con iProspect, comparte sus puntos de vista sobre cómo aprovechar la oportunidad comercial multicultural, construir la organización para darle vida y cómo se ve el éxito.

LA ORGANIZACIÓN MULTICULTURAL DA FORMA A CAMPAÑAS MULTICULTURALES

Según el Centro de Investigación Pew, la población hispana de los Estados Unidos alcanzó casi 60 millones en 2018, lo que representa el 18% de la población total.¹⁴³ Existe una clara oportunidad de crecimiento comercial para las marcas que aseguran que sus productos y comunicaciones realmente resuenen con los hispanos. ¿Cómo se acerca a esta audiencia en Sprint? ¿Por qué es esto importante para su negocio?

Invertimos en un enfoque multicultural porque es excelente para los negocios. Primero, el ingreso por cuenta de clientes hispanos es mayor que el de clientes no hispanos. La razón de esto es simple: las familias hispanas son más grandes. No medimos nuestro esfuerzo por línea, sino por cuenta, por lo que cuando estas familias se unen a una tienda Sprint, generalmente los fines de semana como un evento familiar, se obtienen mayores ingresos por cuenta. Segundo, mirando hacia el futuro, los hispanos son el grupo demográfico de más rápido crecimiento con estimaciones de alrededor del 28% para los próximos 10 años, mientras que se espera que el resto de la población de Estados Unidos crezca solo un 5%.

Cuando se trata del cómo, hay dos enfoques principales para abordar a los hispanos. El primero es tener un enfoque de mercado total, lo que significa garantizar que todos estén incluidos en su esfuerzo de marketing, incluidos los hispanos. El segundo, y el que estamos tomando en Sprint, es diseñar experiencias específicamente para hispanos. Es, por supuesto, más complicado. Se requiere más tiempo para aprender cómo este grupo se comporta de manera diferente al resto de la población, cuáles son sus puntos de pasión y cómo se mueven.

Por ejemplo, en nuestra industria, los especialistas en marketing digital generalmente trabajan para que los clientes compren en línea usando despacho, o compren en línea para recoger en la tienda. Pero para los hispanos, sabemos que las tasas de conversión en línea son tres veces más bajas que las tasas del resto de nuestros clientes. También sabemos que, en nuestra industria, a la gente le gusta investigar un poco antes de entrar a una tienda, y esto es especialmente cierto para los hispanos. Esto cambió por completo nuestra estrategia. Por ejemplo, nuestro llamado a la acción típico para los hispanos es organizar una reunión en ese momento, para que puedan caminar hasta la tienda más cercana. Esto no significa que no hagan compras en línea, sino que nos aseguramos de tener en cuenta sus especificidades para tratarlos de manera diferente, no solo en la forma en que nos comunicamos, sino en todo el viaje.

Otro ejemplo es cómo aprovechamos las referencias culturales en la forma en que nos comunicamos. En Sprint usamos mucho la música. Los hispanos son muy apasionados por la música, y hoy en día la música latina es más popular que la música country en los Estados Unidos. Aplicada al marketing, la música capta la atención de la audiencia, aumenta el reconocimiento y fortalece el recuerdo de nuestra marca entre los hispanos.

Entonces, ¿cómo construyó y estructuró su organización de marketing dentro de Sprint para aprovechar realmente las oportunidades multiculturales?

Esta es una consideración clave para Sprint, ya que somos una organización muy grande con alrededor de 30.000 empleados.

Primero, es muy importante que la oportunidad multicultural se entienda en todos los niveles de la organización, comenzando por la alta dirección. Para abrazar la diversidad y todos sus beneficios - diferentes puntos de vista, mirar fuera de la caja, etc. - construimos cuidadosamente un equipo de alta gerencia extremadamente diverso. Fue bastante fácil para nosotros porque nuestro presidente ejecutivo es de Bolivia y ha traído a muchas personas de todo el mundo.

Segundo, la rendición de cuentas es crítica. Muchas organizaciones contratan consultores de multiculturalismo. Estos consultores se ejecutan en toda la organización asesorando a cada equipo, pero en realidad no poseen ningún presupuesto ni las responsabilidades que conlleva. La diferencia en Sprint es que nuestro CEO nos hace responsables al darnos un presupuesto, los KPI y la propiedad de todos los canales. Si no alcanzo los objetivos, es mi culpa porque estoy en contacto directo con la organización de ventas. Desde que informo a la OCM, las campañas dirigidas a hispanos siempre se coordinan con las dirigidas a los no hispanos. Nuestra organización integrada y multicultural da como resultado campañas integradas y multiculturales.

Para entender cómo se ve el éxito de las iniciativas multiculturales de Sprint, ¿podría compartir con nosotros un ejemplo de una campaña que realizó recientemente?

La forma en que manejamos la el Mundial de Fútbol 2018 de FIFA es un excelente ejemplo de nuestro enfoque. Para los hispanos, el fútbol va más allá de un deporte, es una cuestión de orgullo nacional. Perderse el Mundial es impensable para ellos, pero mantenerse al día con el torneo en Rusia durante las horas de trabajo sería difícil para los Estados Unidos. Sprint tuvo una gran oportunidad de ser parte de la conversación. Dado que ofrecemos acceso ilimitado a datos móviles, podríamos ayudar a los fanáticos

a ver los juegos cuando no estaban en casa. Sin embargo, no queríamos centrarnos simplemente en una respuesta funcional a las necesidades de la audiencia. Necesitábamos conectarnos emocionalmente para ser verdaderamente relevantes. Como sabíamos que muchos en nuestra audiencia querían ver un juego en el trabajo sin ser atrapados por el jefe, creamos Fútbol Mode, un ecosistema digital completo para hacerlo posible.

Primero, creamos contenido social invitando a las personas a participar en un concurso para nominar a una leyenda del fútbol para que lo completen en el trabajo y puedan disfrutar del juego. El día del juego, las leyendas del fútbol aparecieron en sus lugares de trabajo y sorprendieron a los ganadores. Luego, nos asociamos con Telemundo para brindar a todos los fanáticos la posibilidad de transmitir desde su teléfono utilizando nuestra aplicación, la manera perfecta de demostrar las capacidades de la red de Sprint. Finalmente, creamos herramientas para invitar ver los juegos en el trabajo, como el bloqueador de calendario, el creador de excusas (una llamada falsa programada), un sistema de actualizaciones de juegos en tiempo real basado en correo electrónico y Fútbol Vision (una caja que parece un organizador en el que las personas que usan un par de anteojos especiales pueden mostrar el juego). Más de tres millones de personas descargaron la aplicación, con un 70% sintonizando el canal de Sprint. La campaña aumentó las ventas en un 13% durante el Mundial y los tres meses siguientes, redujo nuestra tasa de abandono y aumentó nuestra participación de voz. ¡Y ganó un premio Effie!

Otro ejemplo interesante es el de Altarcitos para el Día de los Muertos. El Día de los Muertos es una de las tradiciones mexicanas más antiguas, y su objetivo principal es honrar a quienes ya no están con nosotros. La cultura mexicana no considera el Día de los Muertos con tristeza, sino con celebraciones y altares llenos de ofrendas. Sin embargo, como muchas vacaciones, se ha trivializado con campañas publicitarias insensibles. Queríamos honrar la verdadera intención de estas vacaciones brindando a la comunidad mexicana de los Estados Unidos una forma de honrar a sus seres queridos con respeto y al mismo tiempo permitir que familiares y amigos compartan sus homenajes.

Para hacerlo, pusimos en línea los altares creando un sitio web para que las personas suban una foto de sus seres queridos, personalicen el mensaje y compartan su altar digital en un lugar donde ya comparten una gran parte de sus vidas con sus parientes cercanos - canales sociales. Esta campaña demostró la conciencia cultural de Sprint y los lazos emocionales reforzados con nuestro público objetivo. Fue tan bien recibido por la comunidad mexicana de los Estados Unidos que lo hemos renovado por tres años hasta la fecha.

CONVERSACIÓN CON

MJ DePALMA

. DIRECTOR DE MARKETING MULTICULTURAL E INCLUSIVO DE MICROSOFT ADVERTISING



EL FUTURO ES AHORA

No muchas empresas con la escala y la influencia global de Microsoft han hecho grandes avances en la promoción del marketing inclusivo y la publicidad junto con la tecnología desarrollada para igualar este espíritu. iProspect habló con MJ DePalma, Director de Marketing Multicultural e Inclusivo de Microsoft Advertising, sobre porqué es importante la representación en ambos lados de la cámara.

EL FUTURO ES AHORA



Cómo definiría la diversidad e inclusión? ¿Cómo se traducen estos conceptos en marketing y publicidad?

En los términos más simples, la diversidad es que soy diferente y la inclusión es lo importante. La diversidad se refiere a la cantidad de variedad, por ejemplo, en personas y conjuntos de datos. Cuando se asegura deliberadamente de que la más amplia selección de puntos de datos o tipos de personas son parte de un estudio, proyecto o campaña, eso es inclusión y un motor de innovación.

El mundo de los negocios necesita una comprensión clara de la diferencia entre Diversidad e Inclusión, marketing inclusivo y publicidad inclusiva. D&I se refiere a programas, gestionados por RRHH o equipos específicos de D&I, que están destinados a promover un lugar de trabajo inclusivo y desarrollar una cultura inclusiva en cualquier empresa. Aunque necesita una cultura inclusiva para impulsar el volante de la innovación expresada como marketing inclusivo, el marketing inclusivo en sí mismo no es D&I. El marketing inclusivo se enfoca en abordar la nueva mentalidad del consumidor de compras dirigidas a un propósito con soluciones que consideran varios aspectos de poblaciones diversas y sus necesidades e intereses únicos. La publicidad inclusiva se centra en la promoción de estas soluciones.

La diversidad, la inclusión, el marketing y la publicidad juegan un papel interrelacionado cuando se considera una estrategia comercial general que realmente puede proporcionar productos, experiencias y servicios que no solo resuenan con poblaciones diversas, sino que pueden llegar a todos.

Hay dos motivaciones principales para el marketing inclusivo: el imperativo moral de incluir a todos y el potencial comercial que representa. Mirando las marcas con las que trabaja, ¿qué dimensión cree que es más frecuente?

Agregaría el requisito legal como una tercera motivación. Por ejemplo, el “marketing accesible” (es decir, garantizar que todas las experiencias de marketing que se enfrentan al público sean accesibles) no solo representa el imperativo comercial de llegar a 1.200 millones de personas con discapacidad y a los 2.300 millones de familiares y amigos que se preocupan por ellos. En algunos países esto es un requisito legal. El reciente caso de la Corte Suprema de Domino's Pizza en los Estados Unidos ilustra esto.

El tribunal falló a favor de un hombre ciego que demandó a Domino's porque no podía pedir comida en el sitio web y la aplicación móvil de Domino a pesar de usar un software de lectura de pantalla. El tribunal dictaminó que Domino's debe hacer que su sitio web y su aplicación sean accesibles. Hacer que las experiencias digitales sean accesibles para todos es marketing inclusivo.

En cuanto a la intersección de los imperativos morales versus los imperativos comerciales, creo que la estrella del norte para cualquier marca es que la experiencia del cliente se alinea auténticamente con la misión central de la marca. He visto una mayoría de marcas que quieren “hacer el bien” y simplemente patrocinan una causa social o ambiental en particular. Esto no es suficiente con la mentalidad de consumidor exigente de hoy. Solo si el patrocinio está alineado con una resonancia genuina con el propósito de la marca, la iniciativa puede funcionar bien. Las marcas están comenzando a comprender lo que les importa a sus clientes desde una perspectiva social y ambiental, y a examinar sus prácticas comerciales a la luz de estas mentalidades de compra. Cada vez más marcas están explorando este punto de inflexión para comprender realmente que el marketing inclusivo es una estrategia de crecimiento empresarial.

¿El hecho de que algunas minorías, por ejemplo mujeres o LGBTQ+, expresen su falta de representación influye en que las marcas se centren en ellas en lugar de otras minorías, como las personas con discapacidad? ¿Qué pueden hacer los especialistas en marketing para garantizar que creen publicidad inclusiva para todos?

Es difícil responder en la medida en que es difícil medir quién es el más vocal y qué significa realmente la representación. Representación puede significar frente a la cámara (en creatividad publicitaria), detrás de la cámara (equipos creativos) y también las características del producto que producen una mejor solución para el cliente para estas poblaciones diversas. Por lo tanto, las marcas que realmente prestan atención a quiénes son sus clientes y lo que necesitan estarán en una mejor posición para servir bien a más personas. Una base de clientes no es un monolito, y las marcas deben evitar producir un producto promedio o una experiencia promedio basada en la persona promedio. Género, veteranos, personas con discapacidades, inmigrantes, LGBTQ+, etnias, estado parental, preocupaciones ambientales, etc., independientemente de las dimensiones de diversidad o intersección de ellos, la empatía producirá el mejor producto, servicio o experiencia.

Obviamente, esto es aplicable a la publicidad inclusiva, que requiere una visión del mundo que equilibre la expresión en la creatividad con los valores humanos comunes que a menudo son de naturaleza global, pero también considera diversos matices de la audiencia y los factores culturales regionales locales. La investigación profunda de los clientes es la clave para desbloquear la oportunidad creativa de construir una conexión visible auténtica y relevante. Esta visión del mundo incluye los esfuerzos invisibles subyacentes para garantizar la gestión responsable de los datos y la privacidad de los datos del individuo. Microsoft se compromete a tener medidas concretas para ayudar a fortalecer la protección de la privacidad de las personas, y es por eso que se extienden los derechos que se encuentran en el corazón de GDPR de la Unión Europea a todos los clientes en todo el mundo, incluidos los consumidores que experimentan la publicidad con las soluciones de Microsoft Advertising.

Como plataforma tecnológica, ¿qué hace para asegurarse de que sus algoritmos no repliquen patrones de sesgo en nombre de la eficiencia?

Microsoft ha identificado seis principios éticos para guiar el desarrollo y el uso de la inteligencia artificial con las personas en el centro de todo lo que hacemos. Justicia: los sistemas de IA deben tratar a todas las personas de manera justa. Inclusividad: los sistemas de inteligencia artificial deberían empoderar a todos y comprometer a las personas. Confiabilidad y seguridad: los sistemas de inteligencia artificial deben funcionar de manera confiable y segura. Transparencia: los sistemas de IA deben ser entendibles. Privacidad y seguridad: los sistemas de inteligencia artificial deben ser seguros y respetar la privacidad. Rendición de cuentas: los sistemas de IA deben tener rendición de cuentas algorítmica. El diseño de la IA para ser confiable requiere la creación de soluciones que reflejen estos principios, y siempre estamos felices de ayudar a las marcas interesadas en desarrollar soluciones basadas en la IA, por ejemplo, a través de nuestras pautas para desarrollar bots de IA conversacionales.

Como especialista en marketing, ¿qué es lo que más le entusiasma del 2030?

Es la idea de la transformación inclusiva. Las empresas que se esfuerzan por comprender que una estrategia empresarial inclusiva será el motor clave para el crecimiento empresarial existirán en diez años. Esto incluye la sostenibilidad: mi esperanza es que el sector empresarial privado utilice su poder para lograr un impacto positivo (o negativo) en nuestro medio ambiente. Las Naciones Unidas en 1987 definieron la sostenibilidad en su informe Nuestro Futuro Común como “un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El futuro al que se referían es ahora.

Espero que podamos ver el bosque por los árboles (juego de palabras) y comenzar de inmediato a hacer nuestra parte en nuestra vida personal y en nuestra vida comercial para afectar el cambio positivo para el medio ambiente y revertir el calentamiento global. Cada una de las marcas con las que trabajamos tiene el poder de formar parte de una solución global. Como los especialistas en marketing que manejan las historias que cuentan las marcas, exijamos una todo bien que termine bien historia de. Los viajes de decisión de los consumidores están cambiando hacia la consideración de las prácticas de la cadena de suministro de cualquier producto o servicio, esfuerzos de comercio justo y estrés ambiental necesarios para producir ese producto. Esta presión del consumidor solo aumentará. Vamos a adelantarnos a esto ahora.

CONVERSACIÓN CON

LAUREN WALKER

OFICIAL DE OPERACIONES REGIONALES EMEA EN DENTSU AEGIS NETWORK



CÓMO LAS REGULACIONES CADA VEZ MÁS CAMBIANTES IMPACTAN EL PANORAMA COMPETITIVO

El marketing continúa evolucionando rápidamente debido a la tasa de adopción digital por parte de consumidores y empresas, que está superando la regulación gubernamental y la comprensión del consumidor de los impactos de estos cambios. Esto es especialmente cierto cuando se trata de los datos de las personas y cómo se utilizan con fines de marketing. Una de las áreas más destacadas de esta intersección es el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) dentro de la Unión Europea. Lauren Walker, Oficial de Operaciones Regionales EMEA en Dentsu Aegis Network, comparte su opinión sobre lo que significa para el marketing de datos y la dinámica del mercado.

CÓMO LAS REGULACIONES CADA VEZ MÁS CAMBIANTES IMPACTAN EL PANORAMA COMPETITIVO



Cómo ha cambiado el GDPR la forma en que las plataformas y las marcas usan los datos con fines de marketing?

Las campañas de medios de rendimiento precisas requieren una cantidad significativa de datos para garantizar que se entreguen con las métricas adecuadas. Después del GDPR, una cantidad considerable de estos datos ahora está “atrapada” dentro de los jardines amurallados. Si bien estas plataformas han creado formas para que los especialistas en marketing realicen análisis de rendimiento de campaña a nivel de audiencia a través de sus propiedades (por ejemplo, el centro de datos de anuncios de Google), no existe un organismo organizacional capaz de auditar los atributos utilizados para crear las audiencias. A medida que ha aumentado el interés en el marketing basado en las personas, Google ha respondido permitiendo que las marcas utilicen sus propios repositorios de CRM de correo electrónico compatibles con GDPR para comprar contra las mismas personas y productos similares dentro de su jardín amurallado. Facebook ofrece la misma funcionalidad que Amazon.

Para las marcas, el proceso de rendimiento de los medios digitales ha cambiado después del GDPR. Primero, planean, diseñan y compran una audiencia de campaña dentro de jardines amurallados utilizando su propio archivo CRM de correo electrónico o una audiencia predeterminada definida por los jardines amurallados. Una de las preocupaciones con los socios programáticos ha sido la falta de transparencia en los atributos utilizados para formular audiencias. Existe una dinámica similar con Walled Gardens, pero dado su volumen de datos y la escala de alcance de estos jugadores, son una forma predeterminada de llegar a los consumidores con o sin validación detallada de los atributos de la audiencia. En segundo lugar, los resultados de esta campaña, que debe ocurrir exclusivamente dentro del jardín amurallado, deben analizarse en función de los objetivos establecidos dentro de ese jardín amurallado y utilizando la solución del jardín amurallado (por ejemplo, Advanced Analytics de Facebook). A medida que hay más datos disponibles, las marcas quieren interacciones de nivel granular y datos de comportamiento que no están disponibles fácilmente.

¿Cómo ha afectado el GDPR a la dinámica del mercado de medios?

La consecuencia involuntaria de todo lo anterior es una creciente asignación de los gastos globales en medios a los gigantes editoriales de jardines de paredes digitales (Google, Facebook, Amazon), que tienen el capital, la cuota de mercado y la experiencia para construir gráficos de identidad. Esta tendencia se combina con el gasto creciente de las marcas en sus propios AdTech y MarTech (Google, Salesforce y Adobe) para obtener el control de los datos necesarios para realizar las estrategias y campañas de medios de rendimiento más rentables y medibles en su patrimonio propio (por ejemplo, e-commerce de comercio). El mercado programático fragmentado e independiente que tenía como objetivo ofrecer otra forma para que las marcas lleguen a los consumidores digitales está contratando a menos líderes regionales. Como agencia de marketing de rendimiento, reconocemos esta dinámica del mercado y estamos respondiendo a ella con un modelo flexible de experiencia, así como también brindando a las marcas nuestros expertos en la materia para trabajar junto con sus equipos de medios y marketing mientras la industria trabaja a través de esta evolución.

Al analizar los proveedores de tecnología (por ejemplo, análisis, intercambio social) seleccionados por más de 27.000 sitios web importantes a nivel internacional, los investigadores de la Universidad de Boston y la Universidad de Colorado Boulder¹⁴⁴ encontraron que el GDPR tuvo la consecuencia no intencional de aumentar la concentración del mercado. Inmediatamente después de la implementación del GDPR, estos sitios web disminuyeron su uso de proveedores de tecnología en un 15%, y como los proveedores más pequeños tenían más probabilidades de caer, la concentración relativa del mercado aumentó en un 17%. Aunque la concentración volvió al nivel anterior al GDPR para fines de 2018, este estudio muestra cómo la dinámica del mercado podría verse afectada nuevamente por nuevas regulaciones en el futuro.

CONVERSACIÓN CON
—
BOB STEVENS

COFUNDADOR Y DIRECTOR DE OPERACIONES DE BUTTERCLOTH



CORTAR DE UNA TELA DIFERENTE

¿Cómo lideras para revolucionar la experiencia de comprar moda en línea para hombres? Al trabajar con MuteSix, una compañía de iProspect, Buttercloth alineó un enfoque en la experiencia D2C que impulsó el éxito en la abarrotada vertical minorista. Nos sentamos con Bob Stevens, cofundador y director de operaciones, Buttercloth, para explorar la evolución de la distribución minorista a DTC.

CORTAR DE UNA TELA DIFERENTE

¿Podría presentarnos Buttercloth y explicar por qué decidió lanzar este negocio a través de un modelo Directo al consumidor?

Buttercloth es una marca de moda masculina creada en 2017 por nuestro fundador, Danh Tran. Danh vino de Vietnam con el sueño de convertirse en diseñador de moda y se abrió camino para ser diseñador jefe de algunas de las principales marcas en Los Ángeles. Quería crear una tela que le permitiera hacer una camisa tan cómoda como una camiseta pero que pareciera una camisa de vestir cara. La tela que desarrolló era tan suave que la llamó Mantequilla.

Curiosamente, cuando comenzamos Buttercloth, Danh y yo veníamos de la distribución minorista, pero no queríamos volver a esa ruta. En la industria de la confección, las cosas solían ser relativamente simples: comenzarías en las boutiques y llegarías a las grandes tiendas. Pero hoy en día, las boutiques están cerrando rápidamente, y las grandes tiendas también están cerrando sus negocios, excepto las que hacen DTC. Obviamente, el ladrillo y el mortero nunca desaparecerán por completo, pero ciertamente está cambiando, con más salas de exhibición y tiendas emergentes para que los consumidores prueben los productos antes de entregarlos en casa. Entonces, como marca, ¿por qué llevar inventario en miles de tiendas en todo el país cuando puede operar un gran almacén y solo mostrar productos en la tienda? Hoy, DTC simplemente tiene más sentido al lanzar una marca de ropa. Sin embargo, no se trata tanto de reducir costos como de desarrollar relaciones con los consumidores. Cuando sumas lo que gastas en marketing y distribución, eso es lo que el canal de distribución minorista te costaría de todos modos. Dicho esto, eliminar al intermediario abre muchas oportunidades para tener una relación directa con el consumidor, realmente escuchar lo que quiere, proporcionar lo que quiere y tener un control total sobre su esfuerzo de marketing.

Siguiendo con el marketing. ¿cuál es su estrategia para apoyar el crecimiento de Buttercloth? ¿Cuáles son los canales que más usa y por qué?

Como marca DTC, el marketing digital nos brinda la flexibilidad de estar sincronizados con lo que nuestros clientes quieren y nuestras necesidades de desarrollo comercial. En el lanzamiento, comenzamos a promocionar nuestra marca a través de una plataforma única, Facebook. Pero sabíamos que si vivíamos en Facebook, moriríamos por Facebook eventualmente. Entonces, diversificamos nuestros canales, incluyendo progresivamente relaciones públicas, afiliados, correos electrónicos y plataformas como Google y Amazon. Facebook ahora representa solo el 58% de nuestra estrategia frente al 100% al principio, y el equilibrio de nuestro canal evoluciona constantemente a medida que nos convertimos en una marca más madura. Ya tenemos una excelente tasa de retorno (el 45% de los compradores que

regresan por primera vez) y nuestra prioridad ahora es la adquisición de clientes para escalar nuestro negocio.

¿Qué crees que las marcas heredadas pueden aprender de las marcas DTC cuando se trata de desarrollar las experiencias de compra que llevan a los consumidores a las marcas DTC?

Ponemos mucho esfuerzo en hacer que la experiencia sea lo más conveniente posible, que se reduce a dos cosas: aprovechar al máximo el tiempo limitado de las personas y personalizar todo. Creo que algunas marcas más grandes podrían aprender de eso.

Aprovechar al máximo el tiempo disponible del cliente toma muchas formas. Por ejemplo, actualmente nos estamos centrando en el comercio sin cabeza y las aplicaciones web progresivas para mejorar la calidad y la velocidad de la experiencia de compra en línea. Con la tecnología de aplicación web progresiva, un cliente podría estar mirando nuestro sitio web mientras se prepara para subir al metro, perder por completo el servicio celular, seguir comprando, hacer un pedido y, cuando se baja del tren, el pedido llega a nuestros servidores. Así es como la tecnología puede hacer que la experiencia sea más simple, fluida, limpia y rápida para las personas. Los servicios adicionales que ofrece a sus consumidores también son importantes, y en 2020 experimentaremos con el modelo Probar antes de comprar. Puede parecer una evolución sutil del envío gratuito en ambos sentidos, que ya ofrecemos, pero hace una gran diferencia desde un punto de vista psicológico cuando puedes decirle a la gente que no tienen que pagar por nada por delante, que simplemente pueden intentarlo el producto y paga solo si lo conservan.

Con respecto a la personalización, todo comienza con una buena escucha, del tipo que hacemos a través de canales sociales y encuestas. Las tiendas emergentes nos brindan una gran plataforma para recopilar excelentes comentarios de primera mano directamente de los clientes en las tiendas. Sin embargo, darles a los clientes lo que quieren no significa salirse de nuestra historia principal. Utilizamos los comentarios para diseñar categorías adicionales, pero la historia detrás de la marca siempre se mantiene. En nuestras comunicaciones, partimos de unos pocos 'ganadores', es decir, productos que funcionan muy bien, y luego descubrimos una manera de promoverlos creativamente para que resuenen con nuestra audiencia. La personalización es un aspecto clave de este proceso para crear una fuerte respuesta y conversión. Uno de nuestros principios rectores para los creativos es no solo hacer que se vean bien, sino también asegurarnos de que realmente ayuden al consumidor, para que no nos quedemos atrapados en la cámara de eco de la vanidad.

CONVERSACIÓN CON

ANDREW MILLER

DIRECTOR ASOCIADO DE MOVILIDAD EN SIDEWALK LABS

ALBERT ASSERAF

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN DEL USUARIO, JCDECAUX

HAKUBUN SO

PRODUCTOR COMERCIAL, DENTSU, INC



NUEVOS PAISAJES URBANOS

A medida que aumente la urbanización y la conectividad, ¿cómo serán las ciudades mañana? ¿Qué significan 5G, micromovilidad e inteligencia artificial para los paisajes urbanos y para los anunciantes? Para obtener más información, iProspect reunió las opiniones de cuatro especialistas en el corazón de la revolución de las ciudades inteligentes en los Estados Unidos, Francia y Japón: Andrew Miller, Director Asociado de Movilidad en SideWalk Labs, Albert Asseraf, Vicepresidente Ejecutivo de Estrategia y Usuario Innovación en JCDecaux y Hakubun So, productor de negocios en Dentsu, Inc.



NUEVOS PAISAJES URBANOS



ANDREW MILLER

**DIRECTOR
ASOCIADO DE
MOVILIDAD EN
SIDEWALK LABS**

Sidewalk Labs tiene como objetivo reinventar las ciudades desde Internet. ¹⁴⁵ ¿Qué desafíos urbanos podrán enfrentar la tecnología y los datos en el futuro?

Somos urbanistas y tecnólogos con el objetivo de abordar algunos de los mayores desafíos de la vida urbana, como el costo de vida residencial, los viajes largos, el atasco y la falta de espacios abiertos, al tiempo que hacemos que la construcción sea más resistente y sostenible. Nuestra misión es aprovechar las mejores prácticas actuales de las ciudades y diseñar nuevas tecnologías para mejorar la calidad de vida en las ciudades.

Por ejemplo, estamos introduciendo calles dinámicas con pavimentos modulares. En el corto plazo, estos pavimentos podrían convertirse en carriles para bicicletas con calefacción que estarán libres de hielo e incrustarán indicadores LED que se iluminan frente a los ciclistas para establecer la velocidad ideal para llegar a las intersecciones cuando la señal de tráfico es verde. A más largo plazo, cuando los vehículos autónomos lleguen a nuestras ciudades, podrán conducir en carriles muy estrechos, lo que permitirá a las ciudades recuperar ese espacio extra para terrenos públicos, ¡algo que nos entusiasma mucho!

Después de que Waterfront Toronto seleccionó a Sidewalk Labs como Socio de Innovación y Financiación, contactó a más de 21.000 habitantes de Toronto para comprender sus necesidades. ¹⁴⁶ ¿Qué expectativas e inquietudes escuchó y cómo las aborda?

Nuestra consulta pública mostró que las personas tienen muchas esperanzas sobre el uso de la tecnología para mejorar la vida en las ciudades en términos de viviendas asequibles, redes de movilidad eficientes y lucha contra el cambio climático. También hay mucha ansiedad. Lo que escuchamos más fuerte de los torontonianos no fue tecnología por el bien de la tecnología. Dijeron que solo introducirá nueva tecnología si realmente está resolviendo un problema ... Pidieron especialmente que se recopilen datos solo para un buen propósito, como hacer un uso eficiente del espacio público o mejorar el flujo del tráfico. En respuesta, propusimos un fideicomiso de datos urbanos, en el que todos los datos recopilados son propiedad de un organismo público, que decidiría otorgar acceso a los datos solo si hay una buena razón.

Es importante que siempre que estemos proponiendo ideas al público, recopilemos comentarios para calibrar mejor nuestros planes. En Toronto, lo hicimos durante 18 meses antes de entregar nuestros planes. Abrimos las

puertas de nuestra sede para que la gente pudiera hablar con nuestro personal y organizamos varios paneles y grupos asesores para asegurar que nuestro plan final incorpore los comentarios de la comunidad. Creemos que es importante ser abierto y transparente sobre nuestras aspiraciones, nuestras experiencias y nuestra capacidad para salvaguardar los datos.

¿Cómo imagina las tiendas en este nuevo entorno urbano?

Como esperamos tener espacio comercial en el vecindario que estamos construyendo, hemos estado pensando mucho en lo que hace que un negocio de ladrillo y mortero tenga éxito en una era de comercio electrónico en auge. Creemos que la respuesta está en el uso inteligente del espacio. En el futuro, los entornos minoristas exitosos requerirán espacios ajustables para dar cabida a las empresas que existirán solo por períodos cortos. Nos inspiramos en las arcadas cubiertas de la antigua Grecia y diseñamos lo que llamamos Stoa, un espacio diseñado para una máxima flexibilidad para que pueda ser utilizado de diferentes maneras por diferentes inquilinos sucesivos o por múltiples inquilinos en diferentes momentos del día. Por ejemplo, un espacio podría usarse como cafetería en la mañana y luego transformarse en un bar para la noche.

Se espera que el proyecto de Toronto se complete para 2040 y genere \$ 14.2 mil millones en PIB con 44.000 creación directa de empleos. ¹⁴⁷ ¿Dónde espera que esté el proyecto en 2030 y qué tecnología emergente espera que tenga un papel cada vez más importante? ¿tú allí? En una nota más personal, ¿qué tecnología te entusiasma más para el futuro de la ciudad?

Actualmente, Waterfront Toronto y el gobierno están evaluando nuestro proyecto, y esperamos con ansias el proceso de evaluación y continuar desarrollando un plan para construir el vecindario más innovador del mundo. Tras las aprobaciones, tendremos una mejor idea de los plazos de los proyectos.

Una de las innovaciones más emocionantes que Sidewalk Labs está presentando es la madera alta: construir un vecindario entero de madera. Vamos a demostrar que es una tecnología viable respaldada por una cadena de suministro escalable. Las ciudades necesitan repensar su infraestructura y utilizar materiales de origen sostenible, y la madera puede crear bóvedas de carbono que almacenan CO2 durante décadas. Al hacer edificios con madera alta, haremos que la construcción en las ciudades sea más rápida, más barata, más sostenible y nuestro objetivo es hacerlo en los próximos diez años.

Hablando solo en mi mente, creo que la aparición de scooters eléctricos para aliviar la congestión del área urbana es muy emocionante. La micromovilidad crecerá rápidamente durante los próximos 10 años, más rápido de lo que cualquiera de nosotros puede imaginar, y producirá mejoras dramáticas en la congestión de la ciudad y el cambio climático.



ALBERT ASSERAF

**VICEPRESIDENTE
EJECUTIVO DE
ESTRATEGIA E
INNOVACIÓN DEL
USUARIO, JCDECAUX**

Se espera que la micromovilidad represente un mercado de \$ 500 mil millones en 2030 y podría cubrir el 20 por ciento de los viajes en transporte público. ¹⁴⁸ Como inventor del modelo de negocio detrás de la parada de autobús anunciada, ¿cómo ve estas nuevas opciones de movilidad? no incluye publicidad: ¿evoluciona en el futuro?

Operar en el espacio público conlleva responsabilidad. La micromovilidad es una perspectiva emocionante para la movilidad compartida, pero claramente tiene un largo camino por recorrer para abordar una porción más amplia de la población y definir modelos comerciales y sociales sostenibles. También está claro que los gobiernos locales no desean soluciones de movilidad desechables, ya que son responsables de desarrollar servicios que beneficien a todos los usuarios en entornos complejos y regulados.

Brindamos servicios urbanos para más de 4,200 ciudades dentro de un modelo de negocio donde la publicidad financia la instalación, el mantenimiento y la evolución de estos servicios. Esto significa que no hay costos directos o indirectos para las ciudades, ni impuestos adicionales para los ciudadanos. Detrás de nuestro éxito en el desarrollo de este modelo virtuoso está nuestro compromiso de construir relaciones a largo plazo enfocándonos en la confianza, la responsabilidad y la sostenibilidad. Debido a que entendemos que las ciudades son el crisol de la transformación económica y social de la sociedad, colaboramos ampliamente con ellas para mejorar los servicios existentes y crear otros nuevos, explorando áreas como servicios urbanos inteligentes, movilidad conectada y sostenible, comunicación digital e inteligente, conectividad urbana e inteligencia artificial. , datos y programática. Debido a que entendemos que las marcas son componentes clave de la vida cotidiana de las personas, brindamos a los anunciantes las mejores ubicaciones y soluciones de publicidad fuera del hogar (OOH).

Para convertirse en una parte esencial del transporte público, los proveedores de micromovilidad deberán cumplir con las mismas reglas que los operadores de ciudades heredadas, como los marcos regulatorios, la confiabilidad del servicio, el cumplimiento de los datos o los estándares de calidad del servicio medibles.

Impulsado por el desarrollo de 5G, el número de conexiones globales de Internet de las cosas se triplicará a 25 mil millones para 2025. ¹⁴⁹ ¿Cómo ve que la publicidad OOH evolucionará en los próximos años, en el contexto de

ciudades cada vez más conectadas?

Con el 68% de la población mundial proyectada para vivir en áreas urbanas para 2050, ¹⁵⁰ las perspectivas son muy favorables para el desarrollo de OOH. En ese contexto, creo que los factores centrales que hacen que este medio tenga éxito seguirán siendo los mismos: redes densas de alta calidad, ubicaciones icónicas y emblemáticas en el corazón de la movilidad urbana, y audiencias atractivas que importan. Dicho esto, los formatos OOH evolucionarán para proporcionar a los anunciantes nuevas formas de estar presentes en la ciudad, como el patrocinio de eventos de la ciudad o la filantropía innovadora dirigida a la renovación urbana, o la provisión de servicios reales. Esto es lo que llamamos Brand Urbanism: un enfoque comprometido en línea con las estrategias de RSE social de las marcas que los acerca a sus audiencias.

El aumento de la conectividad definitivamente impulsará el crecimiento de OOH, con 5G configurado para convertirse en una oportunidad fantástica para impulsar una publicidad cada vez más dinámica y experiencias de marca en tiempo real. En términos de planificación de comunicaciones, la comunicación de alta velocidad y baja latencia de 5G nos permitirá mejorar la focalización, entregar el mensaje correcto en el momento perfecto a la audiencia correcta, y sienta las bases para la licitación en tiempo real de OOH digital (DOOH). En términos de contenido, una conectividad más rápida significa que podremos aprovechar cualquier tipo de fuentes de datos, incluidas las transmisiones en vivo, para adaptar realmente el contenido a cada audiencia. En términos de experiencia, 5G será clave para crear nuevos tipos de interacciones OOH con teléfonos inteligentes, y eventualmente con automóviles conectados, al ayudar a cerrar la brecha con el ecosistema digital a través de características como la optimización creativa dinámica o la realidad aumentada. Con DOOH formando una combinación tan efectiva con las redes sociales, está surgiendo un futuro de 'dos pantallas' donde las pantallas públicas y las redes sociales permitirán al público interactuar de una manera más significativa. Creo que 5G brindará más flexibilidad para los anunciantes, incrementando sus oportunidades de interactuar con sus clientes al tiempo que mejora la experiencia de la marca y las capacidades de 'conducir hacia'.

En el futuro, OOH se convertirá en un activo cada vez más importante para interactuar con una audiencia creciente de una manera que beneficiará la conciencia, la imagen, la reputación y el negocio de las marcas. Sin embargo, para aprovechar al máximo los beneficios del potencial OOH, los anunciantes deberán tener en cuenta tres dimensiones importantes al desarrollar la estrategia de sus marcas: equilibrar las activaciones a corto plazo y la construcción de la marca a largo plazo, pensar más allá de los mensajes de respuesta directa e invertir en creatividad. para aprovechar al máximo el entorno.



HAKUBUN SO

PRODUCTOR
COMERCIAL.
DENTSU, INC

Se espera que la movilidad como servicio (MaaS) crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta de 31.7% durante los próximos diez años para representar un mercado proyectado de \$ 106.8 mil millones para 2030.¹⁵¹ Dentsu ha estado muy activo en esa esfera en los últimos 12 años. meses. ¿Podría explicar qué es MaaS y cuáles son sus ventajas para las ciudades y los usuarios? ¿Dónde estamos hoy y qué significa MaaS para el futuro del transporte público?

Mobility as a Service es una forma de proporcionar a las personas una solución de movilidad única e integrada mediante la combinación de varios modos de transporte privados (por ejemplo, uso propio del automóvil o transporte compartido) y modos públicos de transporte (por ejemplo, metro o autobús y taxis operados por la ciudad) .

Hasta ahora, las personas generalmente usaban cada tipo de transporte por separado, lo que resulta en una experiencia subóptima: desde su destino, debían investigar cada opción que pudiera cubrir parcialmente su ruta, aprovechar al máximo los horarios desconectados y pagar cada tarifa por separado. Con MaaS, los usuarios podrán acceder a la solución de movilidad puerta a puerta más relevante, no solo en términos de eficiencia (tiempo y precio), sino también en términos de conveniencia (a través de servicios adicionales durante el viaje).

Para las personas, MaaS presenta dos tipos de beneficios: personales, a través de servicios de transporte a medida y a pedido, y colectivos, ya que podemos esperar que MaaS alivie la congestión y sus consecuencias. Para las empresas, MaaS abre un campo completamente nuevo de oportunidades de negocios, que no se limitará a los operadores de transporte, sino que también interesará a los especialistas en viajes, proveedores de servicios de pago, proveedores de contenido y anunciantes.

¿Cuáles son las etapas principales del desarrollo de MaaS y qué oportunidades y desafíos surgirán?

Hay dos etapas principales en el despliegue de MaaS. La primera etapa es conectar los modos de transporte existentes, como los vehículos tripulados, a través del tránsito en tiempo real y los datos de

tráfico procesados por algoritmos. La segunda etapa conectará vehículos autónomos para optimizar aún más la seguridad y la eficiencia del transporte, lo que requiere una tecnología de conducción autónoma madura y redes de comunicación robustas, como 5G.

Ambas etapas se basan en un cambio de paradigma: considerar los servicios de transporte como un paquete. Esta interconexión entre varios servicios hace que la recopilación y el procesamiento de datos sean de suma importancia. Viene con una serie de desafíos, como garantizar la protección de la información personal y oportunidades, especialmente para los vendedores que podrán comprender mejor los movimientos de las personas y diseñar mejores servicios conscientes del contexto.

Por el momento, el desafío más difícil es determinar roles claros para todos los interesados en MaaS. Es una consideración vital, ya que necesitamos construir un sistema al mismo tiempo seguro, económico, eficiente y económicamente viable para cubrir las inversiones en infraestructura.

La publicidad ha sido tradicionalmente una forma para que las ciudades financien su transporte público. ¿Qué tipo de modelo de negocio admitirá MaaS? ¿Qué oportunidades ofrecerá MaaS a las marcas para llegar a los consumidores?

Creemos que existe una gran oportunidad para un modelo de negocio respaldado, al menos parcialmente, por la publicidad. En 2019, participamos en el “Consorcio de Diseño de Concepto de Servicio de Movilidad Autónoma en la ciudad” en Kobe, Japón, para recopilar información para los estudios de viabilidad de publicidad de MaaS. Queríamos evaluar las oportunidades para formas interactivas de publicidad y aprovechar el espacio tridimensional que ofrecen los vehículos autónomos durante el tiempo de viaje. En colaboración con un instituto de investigación, el gobierno local, las comunidades y otras empresas, instalamos pantallas y máquinas de impresión en los automóviles para entregar información de prevención de desastres del gobierno local, contenido con información local sobre actividades regionales para los residentes e incluso imprimir cupones canjeables en instalaciones comerciales en las proximidades.

A partir de los resultados de este primer experimento, estamos muy seguros de que habrá grandes oportunidades para que las marcas aprovechen al máximo los tiempos de viaje de los consumidores al ofrecer ofertas hiperlocales relevantes basadas en sus rutas y las especificidades de cada servicio de transporte. ¡Y más temprano que tarde!

CONVERSACIÓN CON

ZIAD AHMED

EMPRENDEDOR DE LA GENERACIÓN Z Y CEO DE JUV CONSULTING

ERICA ANDERSON

PRODUCTORA EJECUTIVA, KARA SWISHER EN VOX MEDIA

MAX CUTLER

PRESIDENTE DE PARCAST, SPOTIFY

MATTEO CEURVELS

ANALISTA REGIONAL DE EMARKETER



LA REVOLUCIÓN DEL PODCASTING

Si hay un formato que ha aprovechado al máximo el auge de la movilidad, definitivamente es el podcast. Quince años después de que se acuñó el término,¹⁵³ los podcasts se han convertido en una industria prevista para más de mil millones de dólares en ingresos publicitarios para 2021 en los Estados Unidos. [Vii] Para comprender mejor por qué los podcasts son tan exitosos y cuáles son las oportunidades para marcas, iProspect reunió a líderes que crean y siguen el espacio de podcasts.¹⁵⁴

LA REVOLUCIÓN DEL PODCASTING

LAS COMUNIDADES ALIMENTAN LA OLA DE PODCASTING



ZIAD AHMED

EMPRENDEDOR DE LA GENERACIÓN Z Y CEO DE JUV CONSULTING

Los medios a veces pueden parecer muy alejados de la vida cotidiana de las personas. Para ser parte de esto, debes ser parte de su burocracia. Los podcasts son diferentes, ya que solo puede grabarse a través de Skype e invitar a las personas a ser sus invitados a través de las redes sociales. Eso es lo que hacen muchos jóvenes y por eso se siente tan auténtico. Parece que cualquiera puede ser parte de esto, y los creadores y el público actúan como comunidades. Esto también es cierto para grandes producciones. Cuando el podcast Pod Save America sale de gira, sus oyentes se apresuran a asistir a la grabación en vivo porque se sienten conectados. ¡Las personas realmente se comprometen con los podcasts que eligen entre los miles de podcasts disponibles, a veces como verdaderas groupies!

Más allá del aspecto de la comunidad, creo que los podcasts han ganado mucha tracción con la Generación Z porque su formato se adapta a la forma en que vivimos. La generación Z dedica cuatro horas al día a la multitarea y el audio nos facilita la multitarea. Esto significa nuevas oportunidades para que las marcas nos conozcan donde estamos, porque el audio está con nosotros durante todo el día. Somos plenamente conscientes de que las empresas conocen sus datos y anunciarán a la Generación Z, por lo que queremos que la publicidad se haga bien, para sentir que pertenece y es relevante. Es por eso que creo que las marcas interesadas en ingresar al espacio de Generación Z deberían trabajar con los creadores de contenido de Generación Z. Aunque todavía no hay tantos creadores de podcasts de la Generación Z como otros grupos demográficos, su número aumentará en los próximos años.

LA VERSATILIDAD CONVIERTE A LOS PODCASTS EN LA PLATAFORMA CREATIVA PERFECTA



ERICA ANDERSON.

PRODUCTORA EJECUTIVA, KARA SWISHER EN VOX MEDIA

Creativamente, los podcasts ofrecen tantas oportunidades: hay programas de entrevistas que nos son familiares a todos, nuevos programas narrativos emergentes y muchos otros géneros emergentes. En tiempos difíciles para los medios y el periodismo, es un punto tan brillante tener este nuevo formato que no solo educa e informa realmente a las personas, sino que también crea una gran interacción de audiencia para los anunciantes.

Obviamente tenemos muchas relaciones de marca y anuncios que se ejecutan durante todo el programa. A veces los anfitriones leen anuncios si se sienten cómodos y entusiasmados con la marca, a veces sus productores leen anuncios, y también hemos probado algunas integraciones creativas. Por ejemplo, en el podcast Recode Decode, la presentadora Kara Swisher interactuó con un personaje de HBO del programa de televisión Silicon Valley, fingiendo que estaba entrevistando a este personaje. Teníamos muy claro con nuestra comunidad que era un segmento de marca, y en lugar de solo publicar un anuncio en el podcast, era una buena manera de experimentar una conexión más creativa y personalizada con nuestro anfitrión. Muchos de nuestros anfitriones son reconocidos, y no solo escuchados, en la calle, lo cual es increíble. Significa que las personas se están conectando con ellos como en la temprana edad de los influencers de YouTube.

En el futuro, no me sorprendería ver que algunos de los nombres más importantes de Hollywood y los medios tienen sus propios podcasts, y ver algunos contenidos que comenzaron como podcasts que se desarrollan más allá de este medio, a través de video, por ejemplo. Realmente espero que continúe creciendo y que los creadores de contenido y los anunciantes consideren que es una asociación valiosa y lucrativa.

LA REVOLUCIÓN DEL STREAMING LLEVA LOS PODCASTS DE LA PUBLICIDAD BOUTIQUE AL MARKETING A GRAN ESCALA



MAX CUTLER

PRESIDENTE DE PARCAST. SPOTIFY

Históricamente, dentro del espacio de podcasts, el 80% de la publicidad ha tomado la forma de podcasts de marca que aprovechan la respuesta directa (por ejemplo, códigos de cupones). Sin embargo, no creo que este enfoque funcione en el futuro, ya que la mayoría de los podcasts de hoy simplemente no tienen el tamaño de audiencia adecuado y, como consecuencia, la gran mayoría de los creadores de podcasts no ganan dinero. Para que la industria prospere, necesitamos monetizar el contenido de manera más efectiva. Además, ahora que un número cada vez mayor de marcas adopta los podcasts, necesitamos poder proporcionar más datos para personalizar mejor las campañas para ellos y explicar mejor el aumento generado por su esfuerzo de marketing. Esta es la razón por la cual el gran cambio que está ocurriendo ahora, de un sistema de descarga a un sistema de transmisión, es crítico.

Primero, la transmisión le brinda a los productores y las marcas información real sobre el público. No sabemos si alguien que descargó un podcast realmente lo escuchó. Con la transmisión, podemos ver cuánto tiempo escuchan y qué omiten, por ejemplo, un anuncio específico, que es útil para optimizar el contenido. También puede ayudar a los creadores a desarrollar nuevos formatos más interactivos. Por ejemplo, en Spotify sabemos cuándo a alguien le gusta hacer ejercicio, por lo que hemos creado un podcast que les ayuda a lograr su objetivo. Mucha gente piensa que un podcast debe durar 30 minutos, pero ¿por qué no pueden ser dos minutos de excelente audio? ¿Por qué no podemos lanzar programas en ciertos momentos del día para coordinar con los hábitos de los oyentes, como los horóscopos a las 6AM? Los datos pueden informarnos para desarrollar formatos más relevantes.

En segundo lugar, permite alejar la publicidad de un enfoque instintivo a un enfoque basado en datos. En lugar de comprar 100,000 descargas en 'asesinos en serie' con la esperanza de llegar a nuestra audiencia, ahora podemos usar los datos para llegar a la demografía específica que queremos, independientemente del programa. Los datos y los análisis hacen que la inversión en podcasts sea mucho más fácil para las marcas, que ahora pueden aprovechar al máximo estos públicos muy comprometidos.

POR QUÉ EL PODCASTING SOLO ESTÁ COMENZANDO



MATTEO CEURVELS

ANALISTA REGIONAL DE EMARKETER

Hay cuatro razones principales que nos permiten pensar que el podcasting va a crecer exponencialmente.

Primero, hay un alto nivel de participación de la audiencia. Contrariamente a las formas más tradicionales de contenido de audio como la radio, los oyentes de podcast no se limitan a cualquier señal que surja y pueden elegir activamente el género o el anfitrión que desean escuchar. La investigación muestra que los oyentes de podcast realmente aman los podcasts y los atrapan.

En segundo lugar, estamos invirtiendo en algoritmos y datos. Los creadores de contenido ahora están comenzando a tomarse en serio el análisis de quién está escuchando realmente su contenido, pasando de los supuestos a las métricas estrictas y los perfiles de audiencia. Las plataformas tecnológicas también están apostando fuerte por los podcasts a medida que mejoran sus capacidades de orientación para cerrar cada vez más esa brecha entre creadores y consumidores.

Tercero, la integración de voz está en todas partes. Los podcasts no son la única fuente de crecimiento para el audio, los asistentes también están en aumento. Estoy realmente emocionado de ver cómo los podcasts y la tecnología de voz se integrarán mejor entre sí para crear una ruta perfecta desde el descubrimiento hasta la compra.

Finalmente, un mayor compromiso abre la puerta a una monetización más sólida. Por ejemplo, en América Latina, hemos estado observando la dinámica entre el consumo de contenido y la publicidad. El setenta por ciento de los mexicanos escucha anuncios para acceder a su contenido de forma gratuita en lugar de pagar. Por lo tanto, incluso si los modelos de suscripción sin publicidad están ganando terreno, la publicidad será el modelo más poderoso detrás del desarrollo del podcast, proporcionando una oportunidad completamente nueva para que las marcas se relacionen con las personas.

CONVERSACIÓN CON

MISHA BYRNE

SOCIO DEL GRUPO NEUROPOWER



LOS HUMANOS NECESITAN ASCENDER EN LA CADENA DE VALOR

En todo el mundo, solo el 36% de las personas cree que las tecnologías digitales emergentes, como la inteligencia artificial y la robótica, crearán oportunidades profesionales para ellos en los próximos 5-10 años.¹⁵⁵ Esta cifra ilustra los sentimientos encontrados que las personas tienen sobre la tecnología, abrazándolo en sus vidas personales pero teniendo reservas sobre su papel en sus vidas profesionales. Misha Byrne, socio del Grupo NeuroPower, comparte sus puntos de vista sobre cómo la tecnología y la fuerza laboral coexistirán en el futuro.¹⁵⁶

LOS HUMANOS NECESITAN ASCENDER EN LA CADENA DE VALOR

Como neurocientífico, ¿cuáles son los principales patrones de motivación que observa en la fuerza laboral multigeneracional actual y qué significa para las organizaciones?

La investigación muestra que la generación más joven tiene un fuego y un idealismo de la misma manera que los baby boomers tenían a esa misma edad. Sin embargo, lo que ha cambiado es que la tecnología les ha dado acceso y una plataforma para encontrarse y encontrar un uso común, para bien o para mal. La tecnología también ha disuelto el límite entre nuestra identidad profesional y nuestra identidad personal. Hace solo unas décadas, podría estar en desacuerdo con una decisión tomada por su empresa, mantener una cara profesional en el lugar de trabajo y luego irse a casa y quejarse con la familia. Ahora, un par de comentarios mal elegidos de un ejecutivo conducen a una avalancha de comentarios en línea y muy rápidamente comienza la próxima tormenta de Twitter. Simplemente ya no existe la capacidad de segmentar o compartimentar la marca pública y la marca interna de los empleados. Nuestros clientes también son nuestros empleados y nuestros accionistas. Hay mucha más disposición a expresar posiciones bastante idealistas en un espacio de tiempo muy corto. Significa que las marcas deben estar dispuestas a disculparse rápidamente, especialmente si la política de la empresa va en una dirección difícil, pero mucho más allá de eso, las marcas también deben ser mucho más claras sobre compartir el propósito subyacente que impulsa una posición específica.

Usted mencionó el papel destacado de la tecnología en conectar a las personas. Como la tecnología ocupa un espacio cada vez mayor en el lugar de trabajo, ¿qué significa para el futuro de las habilidades y las formas de trabajar?

Los humanos necesitan ascender en la cadena de valor. Los problemas empresariales que solían necesitar un estratega experimentado (con más de 25 años de experiencia, por ejemplo) para leer las hojas de té y encontrar la respuesta ahora pueden abordarse mucho más rápido por IA. En la industria de la salud, por ejemplo, Watson está superando a los radiólogos que pasaron sus carreras aprendiendo a leer los escaneos. Significa que los humanos deben trasladarse al área donde no es importante el rendimiento masivo de la productividad, sino poder

lidar con los problemas que se encuentran en los bordes y lidiar con las implicaciones de las respuestas que obtenemos de la tecnología. Un equipo en Japón, por ejemplo, demostró recientemente que es técnicamente posible usar el reconocimiento de imágenes para predecir si alguien es probable que robe en función de su comportamiento, pero ¿deberíamos realmente negarle a alguien el acceso a una tienda en función de su comportamiento fuera de la tienda? No se trata de can, sino de should. El conjunto de habilidades que todos necesitamos es la inteligencia emocional: la capacidad de razonar con temas desconocidos y llegar a una mejor suposición del camino a seguir, y luego involucrar a las personas en cómo resolvemos eso. Es un conjunto de habilidades que es exclusivamente humano y mucho más lento que la IA.

Creo que casi hemos alcanzado la cima de la intrusión tecnológica en nuestras vidas. Diez años más o menos a partir de ahora, la tecnología probablemente será menos notable, ya que ha retrocedido a un segundo plano a medida que nos centramos en la conexión humana. Durante 200 años, hemos estado tratando de tratar a las personas en nuestras organizaciones como pedazos de una máquina, recompensándolas individualmente, dividiendo las tareas para que las personas realicen y viendo al individuo como la unidad de rendimiento. Sin embargo, desde una perspectiva de sociología y neurociencia (basada en cómo funciona realmente el cerebro) sabemos que las personas no están diseñadas para funcionar como individuos. Los humanos no son particularmente fuertes y rápidos. Lo que hacemos bien es trabajar en equipos colaborativos. Los individuos no son realmente resistentes; tienen altibajos todo el tiempo. Pero un equipo puede ser resistente a medida que la gente se relaja cuando alguien está teniendo un mal día. Por lo tanto, la pregunta clave es ¿cómo podemos rehumanizar la experiencia del desempeño haciendo que el equipo trabaje bien? Aquellos de nosotros en neurociencia y psicología hemos estado diciendo durante aproximadamente 20 años que, antes que nada, su cerebro está conectado para pertenecer, para encontrar un grupo que lo ayude a sentirse seguro, protegido y apoyado. Es realmente la base de todo lo que intentamos construir en términos de experiencia del cliente y experiencia de los empleados.

Inspírate Todos Los Días

Las mesas redondas presentadas por iProspect reúnen a agentes de cambio, visionarios creativos y potencias de la industria para conversaciones estimulantes que abarcan las esferas publicitaria, social, política y cultural.

Visita theroundtables.iprospect.com para escuchar las últimas ideas de iProspect, VICE, The New York Times, Google y muchos más.



EDITOR EJECUTIVO

Aurélien Loyer
Global Strategy Manager, iProspect

EDITORES

Nate Nicely
Senior Global Brand & Comms Manager, iProspect

Donna Coleman-Myrick
Global Marketing Executive Assistant, iProspect

DIRECTOR DE ARTE

Jeffrey Cott
Global Design Lead, iProspect

CONTRIBUIDORES

Sergio Barrientos
Chief Strategic Officer, M8, an iProspect company, United States

Desmond Bateman
Global Head of Client Development, iProspect

Reynder Bruyns
Head of Strategy, iProspect, the Netherlands

Jack Cantwell
Client Director, iProspect, Singapore

Michael Chadwick
Chief Strategy Officer, Dentsu Creative Agencies, Asia-Pacific

Phillip Dyte
Managing Partner, Strategy, iProspect, United Kingdom

Mark Fagan
President EMEA and Global Operations, iProspect

Jack Few
Head of Presto Dynamic Creative, Dentsu Aegis Network, United Kingdom

Greg Gillman
Chief Revenue Officer, MuteSix, an iProspect company, United States

Andy Green
Chief Operating Officer, TCF

Nick Halas
Global Head of Strategy, Posterscope

CRÉDITOS 2020

Shaun Hill
Product Partner, SEO Content, iProspect, United Kingdom

Jeremy Hull
Senior Vice President, Innovation, iProspect, United States

Daniel Kim
Programmatic Trading Director, iProspect, United Kingdom

Siwen Limp
Director, Owned Media, iProspect, Germany

Misty Locke
Global Chief Marketing Officer, Dentsu Media, Dentsu Aegis Network

Erik Luhr
Head of Strategy, iProspect, Sweden

Gustavo Macedo
Innovation Director, iProspect, Brazil

Saira Manohar Hayse, M.Ed.
Senior Global Marketing Manager, iProspect

Anisha Naik
Vice President, Client Services, iProspect, United States

Sara Pereda
Chief of Staff, MuteSix, an iProspect company, United States

Simona Petti
Managing Director, iProspect, Italy

Rohan Philips
Global Chief Product Officer, iProspect

Charlotte Polci
Vice President, Integrated Solutions, iProspect, United States

Sanket Sasane
Head of Programmatic & Client Director, iProspect, Singapore

Moshe Shechter
Tech Lead, iProspect, Israel

Nate Shurilla
Global Director of Commerce and Voice, iProspect

Hakubun So
Business Producer, Dentsu, Inc., Japan

William Swayne
Chief Client Officer, Dentsu Media, Dentsu Aegis Network

Divya Voleti
Strategy Director, iProspect, Australia

Lauren Walker
Regional Operating Officer EMEA, Dentsu Aegis Network

Lauren Warner
Associate Marketing Director, MuteSix, an iProspect company, United States

Jonatan Zinger
Senior Vice President, Media Insights, M8, an iProspect company, United States

CLIENTES Y PARTNERS

Ziad Ahmed
Generation Z entrepreneur and Chief Executive Officer, JUV Consulting

Erica Anderson
Executive Producer, Kara Swisher, Vox Media

Albert Asseraf
Executive Vice President Strategy & User Innovation, JCDecaux

Misha Byrne
Partner, NeuroPower Group

Matteo Ceurvels
Regional Analyst, eMarketer

Max Cutler
President, Parcast, Spotify

Josh Dean
Chief Marketing Officer, S'well

MJ DePalma
Head of Multicultural & Inclusive Marketing, Microsoft Advertising

Madeline Di Nonno
Chief Executive Officer, Geena Davis Institute on Gender in Media

JJ Eastwood
Managing Director, Advertising, Carousel

FUTURE
FOCUS 2020

Todd Haskell
Chief Marketing Officer, Hearst

Chanelle Kalfas
Executive Strategy Director, T Brand Studio, The New York Times

Mathieu Lacombe
Head of Digital and Media France, Danone

Alberto Lorente
Vice President of Marketing, Sprint

Andrew Miller
Associate Director of Mobility, SideWalk Labs

Dave Neway
Head of Marketing, IBM Watson

Stephanie Sladek
Vice President, Marketing at Adtalem Global Education

Bob Stevens
Co-founder and Chief Operating Officer, Buttercloth

Cathy Taylor
Editor, WARC

Steve Wellman
Director Ecommerce Marketing, Wolverine World Wide

Encuesta global de clientes iProspect 2019 - Metodología de investigación

250 encuestados en Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Croacia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, India, Irlanda, Italia, Japón, Kenia, Letonia, Lituania, Malasia, el Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Rumania, Singapur, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Taiwán, Reino Unido, Estados Unidos.

Respuestas recopiladas en línea del 23 de septiembre de 2019 al 25 de octubre de 2019. Debido al redondeo, los porcentajes presentados en los gráficos a lo largo de este informe pueden no reflejar con precisión cifras absolutas.

FUENTES DE IMAGEN

Todas las imágenes en este informe son material con derechos de autor y todos los derechos están reservados. Las fuentes de imagen incluyen Adobe, Unsplash, Stocksy y Pexels. Todas las imágenes de la marca aparecen por cortesía de las marcas respectivas

ACERCA

iProspect®



iProspect es una agencia global y galardonada, centrada en convertir la intención del consumidor en acción y en impulsar el rendimiento comercial de las marcas más grandes del mundo, incluidas Diageo, Hilton, Burberry, General Motors, Procter & Gamble, Gucci y Microsoft. El equipo de iProspect trabaja en una red de 4.600 empleados distribuidos en 94 oficinas en 56 países.

En 2018, iProspect ganó más de 200 premios, incluidos 15 premios de reconocimiento de liderazgo y 25 títulos de la Agencia del Año, y fue nombrada Agencia del Año de Digiday. iProspect es nombrado Líder en The Forrester Wave™: Search Marketing Agencies, cuarto trimestre de 2017, Agencia de desempeño digital global número 1 por RECMA, la agencia de la industria elegida en los International Performance Marketing Awards, y se llevó a casa 4 premios Effie en todo el mundo en 2018.

iProspect es parte de Dentsu Aegis Network, una subsidiaria de propiedad absoluta de Dentsu Inc.

Vaya a www.iprospect.com o síguenos en Twitter @iProspect.

FUENTES

1. eMarketer, Global Mobile Payment Users 2019, October 2019
2. Juniper Research, The Digital Assistants of tomorrow, February 2019
3. United Nations Department of Economic and Social Affairs, World Population Prospects 2019 Volume I: Comprehensive Tables, Table A.1., 2019
4. OECD Data, Real GDP long-term forecast 2020 and 2025, as accessed on November 2019
5. Ovum, How 5G will transform the business of media & entertainment, October 2018
6. Brookings, A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier, September 2018
7. Peter Field, The Crisis in creative effectiveness, The Institute of Practitioners in Advertising, June 2019
8. Dentsu Aegis Network, CMO Survey 2019, July 2019
9. SpencerStuart, Chief Marketing Officer Average Tenure Drops to 43 Months, June 2019
10. eMarketer, Global Mobile Payment Users 2019, October 2019
11. eMarketer, Retail Mcommerce Sales Penetration, by Country, October 2019
12. International Data Corporation (IDC), Press release, Worldwide Spending on Digital Transformation Will Be Nearly \$2 Trillion in 2022 as Organizations Commit to DX, According to New IDC Spending Guide, November 2018
13. Juniper Research, The Digital Assistants of tomorrow, February 2019
14. United Nations Department of Economic and Social Affairs, World Population Prospects 2019 Volume I: Comprehensive Tables, Table A.1., 2019
15. United States Census Bureau, 2017 National Population Projections Datasets, Projected Population by Single Year of Age, Sex, Race, and Hispanic Origin for the United States: 2016 to 2060, September 2018 - Calculation: (Total population [code 0,0,0,2024] - Not Hispanic White population [code 0,1,1, 2024]) / Total population [code 0,0,0,2024]
16. Pew Research Center, Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet, A demographic portrait of today's 6- to 21-year-olds, November 2018
17. Google & Temasek / Bain, e-Conomy SEA 2019, October 2019
18. Acumen Research and Consulting, Press release, Global On-Demand Transportation Market Worth Around USD 305.2 Billion By 2026: Acumen Research and Consulting, January 2019
19. World Economic Forum and Bain & Company, Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: China, January 2018
20. Ovum, How 5G will transform the business of media & entertainment, October 2018
21. Oxford Economics, How robots change the world, what automation really means for jobs and productivity, June 2019
22. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, World Urbanization Prospects: The 2018 Revision, 2019
23. International Data Corporation (IDC), Press release, Worldwide Spending on Digital Transformation Will Be Nearly \$2 Trillion in 2022 as Organizations Commit to DX, According to a New IDC Spending Guide, November 2018
24. Airbnb newsroom, Fast Facts, as displayed on news.airbnb.com as of October 2019
25. Thomascookgroup.com, Compulsory liquidation of Thomas Cook Group plc, September 2019
26. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
27. Terry Pratchett, I shall wear midnight, Doubleday, September 2010
28. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
29. Dentsu Aegis Network, CMO Survey 2019, July 2019
30. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
31. iProspect, The Roundtables, Those who Tell the Stories, Rule the World, September 2019
32. Dentsu Aegis Network, CMO Survey 2019, July 2019
33. Dentsu Aegis Network, CMO Survey 2019, July 2019
34. Dentsu Aegis Network, CMO Survey 2019, July 2019
35. thecustomerframework.com, SCHEMA® Assessor Benchmark™
36. Dentsu Creative Agencies and The Effectiveness Partnership, Dynamo Brand Index, The 2019 results, June 2019
37. Todd Rose in The Star, When U.S. Air Force discovered the flaw of averages, Jan 2016. From Todd Rose's The End of Average, published by HarperCollins Publishers Ltd., January 2016
38. Pew Research Center, Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet, A demographic portrait of today's 6- to 21-year-olds, November 2018
39. Google, The women missing from the silver screen and the technology used to find them, 2014-2016 combine average on-screen and speaking time for 100 highest grossing (US domestic) films, February 2017
40. GLAAD media Institute, Where are we on TV 2019-2020, November 2019
41. Ipsos, Advertising is Out of Sync with World's Consumers, October 2018
42. AARP, Media Image Landscape: Age Representation in Online Images, September 2019
43. LGBT Capital, Estimated LGBT Purchasing Power: LGBT-GDP, 2018
44. Nielsen, Black Impact: Consumer Categories Where African Americans Move Markets, February 2018
45. People's Daily Online, China's "she economy" rises as more women buy homes, March 2019, based on a report by Tongbanjie
46. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
47. Ipsos MORI, Ipsos Thinks Beyond Binary, The lives and choices of Generation Z, July 2018
48. Snobette, LVMH Reports Fenty Beauty Revenues Hit 500 Million Euros In 2018, February 2019
49. M8, Internal benchmark, 2019
50. European Commission, 2019 Report on equality between women and men in the EU, December 2018, Figure 8, based on data from European Institute for Gender Equality, Gender Statistics Database
51. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
52. iProspect, The Roundtables, Inclusive Marketing in the Digital Age, September 2019
53. European Commission, 2019 Report on equality between women and men in the EU, December 2018, Figure 8, based on data from European Institute for Gender Equality, Gender Statistics Database
54. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
55. Giaccardi, S., Cooper, R., Heldman, C., Cooper-Jones, N., McTaggart, N., Juliano, L., Phillips, H., Es-parza, P., & Conroy, M. (2019). Bias and inclusion in advertising: An analysis of 2018 Cannes Lions Film Craft ads. The Geena Davis Institute on Gender in Media at Mount Saint Mary's University.
56. NPR, Starbucks Closes More Than 8,000 Stores Today For Racial Bias Training, May 2018
57. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
58. iProspect, The Roundtables, Inclusive Marketing in the Digital Age, September 2019
59. iProspect, US Client Summit 2019, Re-coupling Brand and Performance, May 2019
60. Statcounter Global Stats, Browser Market Share Worldwide, October 2019
61. Statcounter Global Stats, Browser Market Share US and UK, October 2019
62. NCSolutions and Nielsen, Five Keys to Advertising Effectiveness, Quantifying the Impact of Advertising on Sales, 3rd Edition, August 2017
63. iProspect, US Client Summit 2019, Re-coupling Brand and Performance, May 2019
64. Brookings, A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier, September 2018
65. World Economic Forum and Bain & Company, Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: India, January 2019
66. eMarketer, Retail Ecommerce Sales Penetration, by Country, October 2019
67. Shopify, Investor News Details, Shopify Announces Third-Quarter 2019 Financial Results, October 2019
68. CommerceNext and Oracle, How Leading Retailers and Direct-to-Consumer Brands Are Investing in Digital, May 2019
69. JLL, E-commerce retailers plan 850 physical stores in the next 5 years, October 2018
70. Coresight Research, Store Trackers, Reviewing 2018 US and UK Store Closures, Calculated by subtracting store openings (3,083) from store closures (5,524), January 2019
71. Nike, Investor News Details, NIKE, Inc. Reports Fiscal 2019 Fourth Quarter and Full Year Results, June 2019
72. Digital commerce 360, Internet Retailer, What is a DNVB? These digitally native vertical brands are pushing e-commerce innovation, April 2018
73. Toluna, D2C Survey, March 2019 via eMarketer, How D2C Marketers Are Adapting to Changes at Facebook, May 2019
74. iProspect, The Roundtables, Those who Tell the Stories, Rule the World, September 2019
75. Global Web Index, Social commerce in 2019, March 2019
76. Global Web Index, Social commerce in 2019, March 2019
77. Forrester, Forrester Analytics: Social Commerce Forecast, 2018 To 2023 (China), August 2019
78. Yotpo and Magento, The State of D2C Marketing 2019 eCommerce and Marketing Benchmarks, May 2019
79. Yotpo and Magento, The State of D2C Marketing 2019 eCommerce and Marketing Benchmarks, May 2019
80. iProspect, The Roundtables, Marketing in the Year 2030, September 2019
81. Nielsen, The evolution of the sustainability mindset, November 2018
82. Reuters, Norway powers ahead (electrically): over half new car sales now electric or hybrid, January 2018
83. Gouvernement.fr, Gaspillage : il sera bientôt interdit de jeter les invendus, June 2019
84. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
85. International Energy Agency, Commentary: Growing preference for SUVs challenges emissions reductions in passenger car market, October 2019
86. OECD, Agriculture Statistics: OECD-FAO Agricultural Outlook (Edition 2019), Meat consumption 2010-2019, July 2019
87. NYU STERN Center for Sustainable Business, Randi Kronthal-Sacco and Tensie Whelan, Sustainable Share Index™: Research on IRI Purchasing Data (2013 - 2018), March 2019
88. Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing, Sustainable Signals: Individual Investor Interest Driven by Impact, Conviction and Choice, September 2019
89. Deloitte Insights, The future of wealth in the United States Mapping trends in generational wealth, financial assets comparison between 2020 and 2030, originally published in 2015, data accessed in November 2019
90. United Nations Sustainable Development Goals, Myworld2030 data as accessed through data studio on November 1 2019
91. Yu-Kang Lee, Chun-Tuan Chang, and Pei-Chi Chen, Journal of Advertising Research, Vol. 57, No. 4, What Sells Better in Green Communications: Fear or Hope? It Depends on Whether the Issue Is Global or Local, December 2017, as reported by WARC
92. iProspect, The Roundtables, Those who Tell the Stories, Rule the World, September 2019
93. Behavioraleconomics.com, Kristof Rubens, A Nudge in the Green Direction, January 2017
94. Elf P, Gatersleben B and Christie I (2019) Facilitating Positive Spillover Effects: New Insights From a Mixed-Methods Approach Exploring Factors Enabling People to Live More Sustainable Lifestyles. Front. Psychol. 9:2699.
95. TUI Group, Study on the re-use of hotel towels: Force of habit saves laundry and cuts pressure on the environment, August 2017
96. Proveg International, MAX Burgers on how sustainable food concepts can be implemented in the corporate world, February 2019
97. Uber Newsroom, Making Food Delivery More Accessible & Sustainable, September 2019
98. Unilever, About Unilever, as displayed on November 2019, and Unilever, Unilever's purpose-led brands outperform, June 2019
99. ThredUP, 2019 Resale Report, March 2019
100. Macy's, thredUP Thrift & Shop, as displayed on Macy's website in November 2019
101. BCG and Altagamma, 2019 True-Luxury Global Consumer Insights, 6th edition, April 2019
102. BCG, Why Luxury Brands Should Celebrate the Preowned Boom, October 2019, based on a 2018 BCG survey of Vestiaire Collective customers
103. Richemont, Richemont Acquires Watchfinder.co.uk Limited, June 2018
104. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
105. iProspect, Data-Driven Commerce: Winning at commerce in the new digital economy, August 2019
106. Frederick F. Reichheld (Bain & Company) and W. Earl Sasser, Jr., (Harvard Business School) "Zero Defections: Quality Comes to Services," Harvard Business Review September–October 1990 and Frederick F. Reichheld (Bain & Company) and Phil Scheffer (Bain & Company), E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, Harvard Business Review, July–August 2000
107. Salesforce, Third Edition State of the Connected Consumer, Insights from over 8,000 consumers and business buyers worldwide, June 2019
108. Sarah L. C. Clapp, The Beginnings of Subscription Publication in the Seventeenth Century, Modern Philology 29, no. 2 (Nov., 1931): 199-224.
109. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
110. Fetch, Customer Retention in the Subscription Economy, May 2019
111. Fetch, Customer Retention in the Subscription Economy, May 2019
112. AT&T, Q3 2019 AT&T earnings, Investor Briefing, October 2019
113. Fetch, Customer Retention in the Subscription Economy, May 2019
114. Fetch, Customer Retention in the Subscription Economy, May 2019
115. Fetch, Customer Retention in the Subscription Economy, May 2019
116. Vivendi, Le Groupe CANAL+ et Netflix s'associent pour offrir le meilleur du cinéma et des séries, September 2019
117. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420), Table I.6, 2019
118. European Strategy and Policy Analysis System, Global Trends to 2030, Challenges and Choices For Europe, April 2019
119. Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China, 我国正式启动第六代移动通信技术研发工作, November 2019
120. TeleGeography Blog, Our Forecast? 1.9 billion 5G Users by 2025, June 2019
121. HS Markit, Press release, 'Number of Connected IoT Devices Will Surge to 125 Billion by 2030, IHS Markit Says', October 2017 and United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420), Table I.6, 2019
122. Isobar, Headless Commerce: Differentiating Your Approach To Experience Commerce Strategy, July 2018
123. Pepper, When Augmented Reality becomes Reality, January 2019
124. European Radiology Experimental, Through the HoloLens™ looking glass: augmented reality for extremity reconstruction surgery using 3D vascular models with perforating vessels, January 2018
125. Gucci App, since app version 5.33 released in June 2019
126. KLM, KLM launches Augmented Reality for hand baggage check, September 2018
127. ASOS, How does your Style Match feature work?, September 2019
128. JioPhone.com, as displayed on the website on November 2019
129. Kaiostech.com, The First TECNO Device Running KaiOS is Here: Meet the T901, August 2019
130. Banco Inter Facebook page, Lançamento Super App Banco Inter, November 7
131. Cellulant, Cellulant unveils Tingg, Africa's first payments super app in 8 countries, October 2019
132. Facebook, A Privacy-Focused Vision for Social Networking, March 2019
133. Facebook, Simplifying Payments with Facebook Pay, November 2019
134. Uber, An Operating System for Everyday Life, September 2019
135. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
136. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
137. iProspect, The Roundtables, Marketing in the Year 2030, September 2019
138. IPA and Orlando Wood, A Slice of Lemon, October 2019
139. iProspect, iProspect 2019 Global Client Survey, October 2019
140. Dentsu Aegis Network, Digital Society Index Survey, April 2019
141. Bill Gates, with Nathan Myhrvold and Peter Rinearson, The Road Ahead, Viking Press, 1995
142. Danone website, About Danone, as displayed on November 2019
143. Pew Research Center, U.S. Hispanic population reached new high in 2018, but growth has slowed, July 2019
144. Johnson, Garrett and Shriver, Scott, Privacy & market concentration: Intended & unintended consequences of the GDPR (October 30, 2019)
145. Medium, Side Walk Talk, Reimagining cities from the internet up, Daniel L. Doctoroff, November 2016
146. Sidewalk Labs, Master Innovation and Development Plan, The Overview, May 2019
147. Sidewalk Labs, Master Innovation and Development Plan, The Overview, May 2019
148. McKinsey & Company, Micromobility's 15,000-mile checkup, January 2019
149. GSMA, The Mobile Economy 2019, February 2019
150. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420), Table I.6, 2019
151. Markets And Markets, Press release, Mobility as a Service Market worth \$106.8 billion by 2030, August 2019
152. Dentsu Aegis Network, Digital Society Index Survey, April 2019
153. iProspect, The Roundtables, The Future of Work and Inclusivity, June 2019
154. BBC, The man who accidentally invented the word 'podcast', November 2015
155. IAB and PwC, FY 2018 Podcast Ad Revenue Study: A Detailed Analysis of the US Podcast Advertising Industry, June 2019
156. iProspect, The Roundtables, New Sound. New Rules., September 2019



SIN JETPACKS.
SIN DISTOPIA.
SIN ORÁCULOS.

ESTE ES EL CAMINO AL 2030

