



# Las personas en su contexto vital

Estrategias para crecer de forma relevante en la actualidad

# Cuando el crecimiento se hace difícil...

A menudo es difícil hallar el consenso entre los altos ejecutivos, pero cuando hablamos con ellos en nuestra última investigación, en una cosa sí estaban todos de acuerdo: el crecimiento significativo nunca ha supuesto un reto tan grande.

Después de años de volatilidad global, los sucesos del cisne negro continúan sacudiendo el mundo tal como lo conocemos, mientras que los líderes ven cómo sus herramientas habituales ofrecen pocas opciones para salir adelante entre las turbulencias. Atraer y motivar el talento se ha vuelto más difícil, a las iniciativas diseñadas para inducir el crecimiento les cuesta afianzarse.

Al mismo tiempo, las decisiones de las personas se tornan cada vez más impredecibles, llegando a ser paradójicas.<sup>1</sup> A medida que crece la inestabilidad social, económica, ambiental y política, la gente debe replantearse continuamente sus valores y sus objetivos.

Buscan un equilibrio entre sus necesidades y las presiones constantes de las fuerzas de la vida externas, a la vez que le piden más, mejor y más rápido a las compañías con las que interactúan.

Entre estos desafíos actuales, hemos preguntado a 1700 líderes ejecutivos globales a través de dos series de encuestas. Lo que hemos aprendido refuerza nuestra tesis: En nuestra encuesta más reciente, más del 95 % de los ejecutivos B2C y B2B nos contaron que sus clientes cambian más deprisa de lo que ellos pueden cambiar sus negocios. Este dato supera el del 88 % de los ejecutivos solo unos meses antes.

# 97%

de los ejecutivos reconocen que, en el mejor de los casos, las mejoras tecnológicas les permiten simplemente mantenerse, pero no ganar terreno

Muchas personas se vuelcan en la tecnología esperando que un nuevo enfoque digital dé un nuevo impulso a sus operaciones y poder mantenerse un paso por delante de sus competidores. Pero mientras que casi todos los ejecutivos (95 % en nuestra encuesta reciente) están acelerando su transformación, un sorprendente 97 % de ellos reconoce que, en el mejor de los casos, este esfuerzo les permite mantener el ritmo, pero por sí mismo no les ayuda a crear crecimiento nuevo.

Sin embargo, en nuestra encuesta descubrimos un importante rayo de esperanza: algunas empresas están empezando a despuntar. Las compañías de mayor crecimiento en nuestro estudio están ampliando su apertura estratégica y transformándose hasta alcanzar una posición desde la que impulsar nuevo crecimiento y relevancia. Están desplazándose más allá de una mera actualización digital, en su lugar emplean la tecnología de forma más creativa para resolver las nuevas dudas de sus clientes.

Y lo más importante, según nuestro análisis las empresas que cobran más relevancia no utilizan estrategias centradas en el producto ni orientadas al cliente: por el contrario, están orientándose a la vida.

El camino a seguir:

# El enfoque

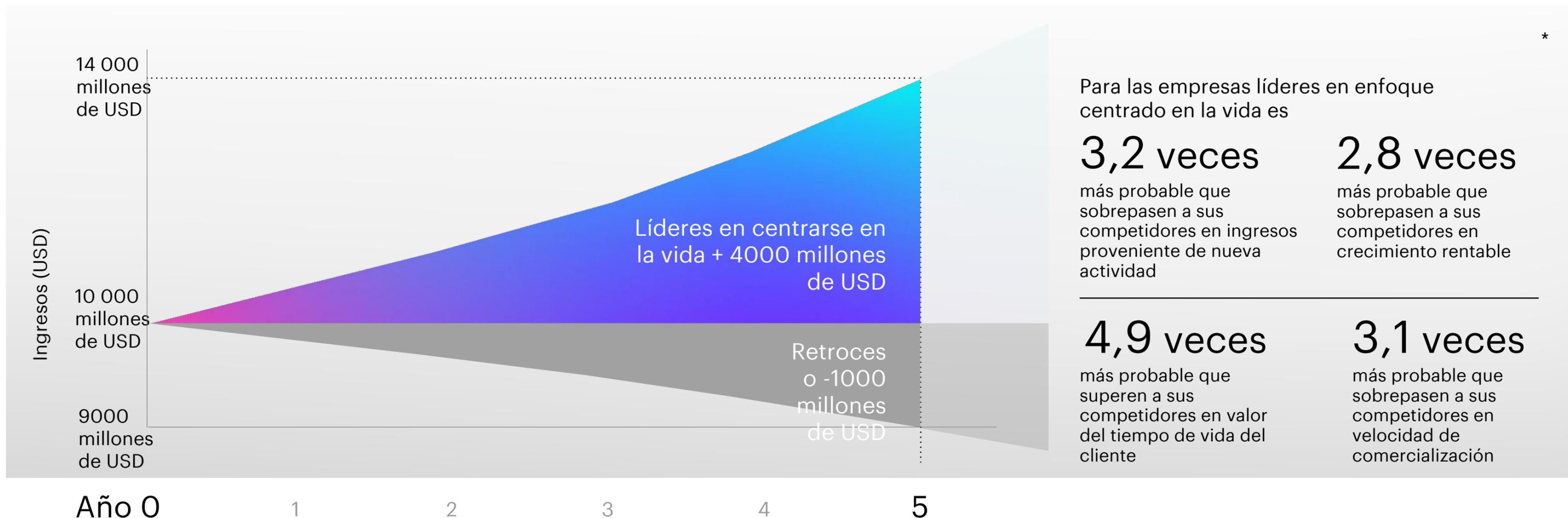
# centrado en la vida

Las empresas de hoy deben ampliar sus miras para poder ganar una visión global de la vida completa de sus clientes y adaptarse a sus necesidades y prioridades siempre cambiantes. Llamamos a esto estar centrados en la vida.

Según nuestra investigación, las empresas que más lejos llegan en el camino centrado en la vida son las mejores posicionadas para mantener su relevancia y prosperar.<sup>2</sup> Es tres veces más probable que superen a sus iguales en velocidad de comercialización y casi cinco veces más probable que les superen en valor de tiempo de vida del cliente.

Por tanto, están posicionadas para llegar las primeras en la carrera del crecimiento. Nuestro análisis de modelos predice que las compañías líderes en el enfoque centrado en la vida superarán la tasa de crecimiento de sus competidores en nueve puntos porcentuales al año. De hecho, las compañías más atrasadas en este enfoque son las que esperan un crecimiento negativo año tras año. Para una compañía con 10 000 millones de dólares de presupuesto, esto puede suponer una diferencia entre crecer 4000 millones anualmente durante cinco años o decrecer 1000 millones anuales en el mismo periodo.

Nuestro modelo predice que compañías similares en otros aspectos (con un tamaño similar en el mismo sector y el mismo país) seguirán trayectorias de crecimiento muy diferentes en función de su capacidad de centrarse en la vida.



\* Análisis predictivo de modelos basado en la encuesta de Accenture sobre los negocios centrados en la vida, 2022

Previamente habíamos ofrecido un esbozo de lo que sería el enfoque centrado en la vida: Ver, Resolver, Simplificar.<sup>3</sup> Partiendo de nuestro último análisis, hemos podido sintetizar estas tres fases para representar los pasos que las empresas líderes están dando para su activación.

**Ver** requiere una comprensión profunda de las vidas de las personas y las fuerzas que las afectan, utilizando la inteligencia artificial y la inteligencia humana.

**Resolver** requiere apartarse de los límites percibidos en un sector (mercado total abarcable) para dar respuesta a los estados de necesidad en expansión de la vida moderna (necesidades totales abarcables). Hemos visto que las empresas líderes abordan este asunto de dos maneras: "de fuera adentro", encontrando nuevas necesidades de los clientes y estando a la altura con creatividad para cumplirlas; y de "dentro afuera", encontrando de forma creativa nuevas aplicaciones para las capacidades, tecnología y talento disponibles.

**Simplificar** necesita a su vez dos etapas. La primera es integrar las funciones dirigidas al cliente, como el marketing, las ventas, el servicio y el producto en un único "continuo de experiencia" conectado que haga las interacciones con el cliente agradables y sencillas. La segunda es construir el flujo de operaciones interno que permita que ese continuo esté respaldado por una organización ágil y dinámica.

Cada uno de los cinco pasos revelados por nuestro análisis representa una forma que utilizan las empresas en el enfoque centrado en la vida para orientar sus inversiones a obtener nuevo crecimiento entre la incertidumbre, y cada uno de ellos proporciona una ventaja duradera. Creemos que cualquiera de estos pasos del enfoque centrado en la vida puede darse de forma independiente, pero que combinado con los demás aumenta sus efectos.

# 5 pasos del enfoque centrado en la vida para impulsar el crecimiento



Paso 1  
Conoce a las personas en toda su profundidad



Paso 2  
Amplía tus opciones de creación de valor



Paso 3  
Trasciende con creatividad las normas industriales



Paso 4  
Diseña una experiencia continua y apetecible



Paso 5  
Construye un funcionamiento fluido en todas las funciones



Paso 1



# Conoce a las personas en toda su profundidad



De:

Ver a las personas como "compradores", personajes estáticos



A:

Ver a las personas como entes multidimensionales mediante la monitorización de los datos dinámicos y las fuerzas de la vida

Potencial de crecimiento: \*

16%

más de probabilidad de obtener mayores niveles de crecimiento rentable

19%

más de probabilidad de obtener mayores niveles de fidelidad de los empleados

La combinación de las inteligencias humana y artificial está permitiéndonos entender a las personas y las fuerzas que las afectan mucho mejor que nunca antes. Hoy día, ver a las personas como meros compradores estáticos o productos (a los que no afectan las caóticas fuerzas de la vida que los rodean) es desperdiciar unas enormes oportunidades para la creación de valor.

La gente representa muchos papeles en sus vidas: padres, ciudadanos, amigos, estudiantes o activistas, entre otros muchos. Utilizando la inteligencia adecuada, las compañías líderes son capaces de identificar y comprender estos papeles y las necesidades y deseos de los que provienen para hallar mejores oportunidades de añadir valor a las vidas de las personas.



Además, otras fuerzas como el cambio político, tecnológico, cultural o ambiental afectan a la vida de forma mucho más notoria que antes. Una vez más, la inteligencia viene al rescate y permite a los líderes predecir de forma proactiva los impactos de estos cambios mediante la monitorización continua y permanente de estas fuerzas de la vida.

Utilizando métodos y tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica, la etnografía, el pronóstico de tendencias y la investigación profunda cualitativa y cuantitativa, los líderes pueden crear segmentos de clientes más dinámicos y significativos y que evolucionan al ritmo de las personas. Esta visión dinámica les permite encontrar oportunidades proactivas de crecimiento, tanto en el campo del B2B como en el del B2C.

Hay que resaltar que esta cultura de comprensión profunda a menudo se extiende hasta los empleados, por lo que las empresas con esta tendencia suelen mejorar en cuanto a fidelidad de su personal.





Este paso en acción: Kimberly-Clark

# Utilizar los datos para personalizar conexiones

## ANTES:

"En el mundo actual, la gente espera de nosotros que estemos digitalizados... esperan que usemos los datos para acotar mejor y darles las soluciones que necesitan", nos cuenta un alto directivo de Kimberly-Clark. Pero las compañías en el sector de los bienes de consumo a menudo no consiguen acercarse a los clientes, pues las operaciones minoristas están de por medio. Este fabricante de productos de higiene personal necesitaba una nueva forma de conectar directamente con sus clientes.<sup>4, 5</sup>

## DESPUÉS:

Kimberly-Clark quería una conexión más emocional con sus clientes y abrir un diálogo en los dos sentidos. Para conseguirlo, su solución suponía poner por delante los datos personales y recopilar datos de marca de distintas fuentes para construir una imagen coherente de las necesidades de sus clientes. Las nuevas conexiones digitales significan que Kimberly-Clark puede establecer contacto de forma personalizada: por ejemplo, ofreciendo a los padres primerizos herramientas informativas y recompensas a la fidelidad en su aplicación para smartphones "Huggies", o acercándose a la gente comprando medicación para el resfriado para ayudarles a encontrar Kleenex u otros productos que puedan necesitar.<sup>6, 7</sup>

## LA VENTAJA A LARGO PLAZO:

Este paso brinda la ventaja de obtener una perspectiva humana. Kimberly-Clark es ahora más capaz de identificar las necesidades de los usuarios entre todos los servicios y marcas, lo que le confiere oportunidades ilimitadas para jugar un papel más relevante en las vidas de sus clientes, ahora y en el futuro.

 Paso 2

# Amplía

tus opciones

para la  
creación de  
valor





De:

Centrarse en el valor financiero y responder a las necesidades existentes

A:

Centrarse en un crecimiento sostenible y resolver para ello las necesidades no satisfechas: proporcionar valor a los clientes, a los empleados, al medio ambiente y a la sociedad

A medida que las personas se replantean sus objetivos, esperan que las empresas asuman sus propios valores y aborden los problemas importantes que ven en sus vidas y en el mundo en su conjunto.<sup>8</sup> Las empresas que se quedan en una visión simplista de su papel en la sociedad y en el mercado están perdiendo la oportunidad de ofrecer soluciones a necesidades no satisfechas y recoger los beneficios resultantes de ello. Aquellos que no ensanchan su cometido a los valores social, ambiental, económico y otros, están poniendo en riesgo su relevancia.

En este mundo moderno, la forma de satisfacer las necesidades es tan importante como el hecho de satisfacerlas. A medida que la gente, tanto en su vida personal como profesional, es consciente de que los recursos en la Tierra son finitos, aquellos innovadores capaces de convertir la escasez en abundancia a través de la tecnología y el ingenio serán quienes ganen la batalla del crecimiento.

Potencial de crecimiento: \*

26%

más de probabilidad de obtener los más altos niveles de crecimiento en cuota de mercado

24%

más de probabilidad de obtener los más altos niveles de valor de tiempo de vida del cliente



Este paso en acción: [Johnson Controls](#)

# Crear un valor sostenible para los clientes

## ANTES:

Johnson Controls, Inc. (JCI) era una compañía industrial en torno a las soluciones y productos para la gestión de edificios, tales como componentes electrónicos, baterías y equipos de climatización. Esta empresa vio una necesidad creciente en el mercado para soluciones de mayor calado: "Nos dimos cuenta que los CEO y las empresas invertían en entornos de trabajo altamente productivos, no en mandos o sensores para un refrigerador o un equipo de climatización", relata el jefe de marketing global de la compañía.<sup>9</sup>

## DESPUÉS:

JCI dio un gran paso adelante, renunciando a fuentes de ingresos seguras como su sector de baterías de plomo, que era rentable pero mostraba limitaciones en su crecimiento y perspectivas de futuro.<sup>10, 11</sup> A través de una monitorización inteligente de las fuerzas de la vida, descubrió que la preocupación por el medio ambiente estaba creciendo globalmente y que el teletrabajo estaba renovando la presión en las propuestas de valor de los edificios.<sup>12</sup> La compañía como tal cambió su orientación para ser un socio confiable de las mayores empresas del mundo, todo ello con un concepto centrado en la IA y en el software.<sup>8, 13</sup>

Para ayudar a reducir el 40 % de las emisiones de carbono que provienen de los edificios a nivel global, JCI ha desarrollado un ecosistema de soluciones LED con IA que mejoran la seguridad, la experiencia del cliente y la sostenibilidad ambiental.<sup>14</sup> Sus esfuerzos en material digital y de inteligencia artificial han contribuido a un aumento del crecimiento en 2021 y 2022.<sup>15</sup>

## LA VENTAJA A LARGO PLAZO:

Dar este paso ayuda a crear una ventaja sostenible a largo plazo. Al crear nuevas competencias centrales y transformar el modelo de negocio en torno a la sostenibilidad y el crecimiento regenerativo tal y como demandaban los clientes en un mundo de recursos limitados, JCI ha sido capaz de asegurar su actividad de cara al futuro y de garantizar relevancia durante las próximas décadas.

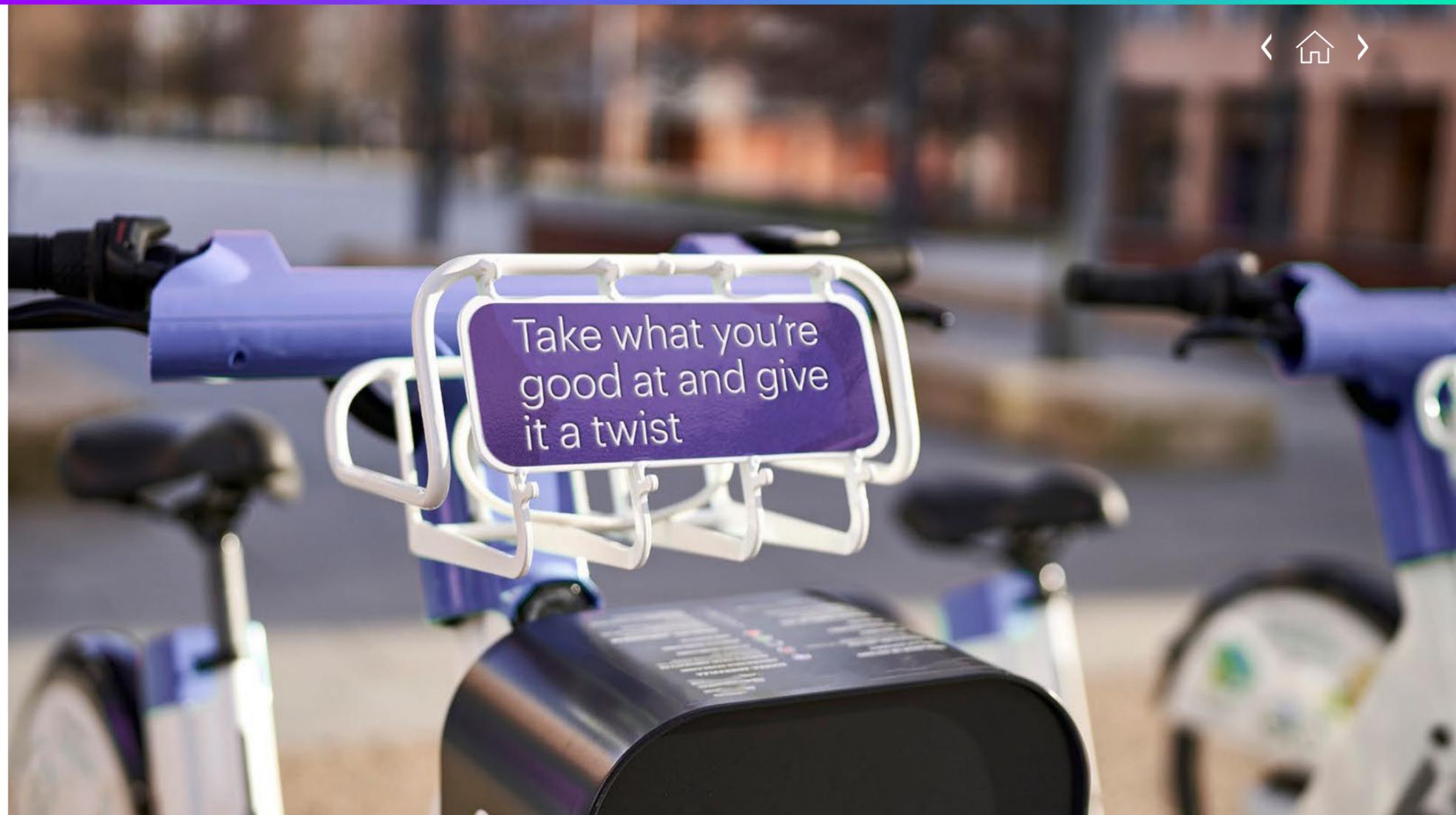


Paso 3

# Trasciende

# con **creatividad**

# las normas industriales



**De:**

Extraer el crecimiento incremental de la tecnología y el talento existentes

**A:**

Impulsar el crecimiento exponencial encontrando nuevas y creativas aplicaciones para la tecnología y el talento fuera de las normas de la industria

A menudo, las compañías se definen a sí mismas en función de su sector y establecen comparaciones con sus competidores que persiguen similares objetivos o se enorgullecen de ser "líderes del sector". Ahora que la inteligencia extiende el valor potencial que las marcas pueden aportar y los clientes permiten a las marcas jugar diferentes papeles en sus vidas, nunca ha sido el mejor momento para traspasar los límites de la industria y encontrar nuevas y creativas formas de aplicar la tecnología y el talento para resolver los nuevos problemas.

Considere el caso de las aplicaciones para compartir viajes, que se han expandido desde simplemente conectar a personas con coche hasta ofrecer patinetes, motos, bicicletas, entregas de comida, pedidos de productos y otros.

Potencial de crecimiento: \*

**32%**

más de posibilidades de obtener los más altos niveles de crecimiento en los ingresos a partir de nuevas actividades

**29%**

más de probabilidad de obtener los más altos niveles de velocidad de comercialización

Se veían a sí mismos como la competencia no solo de los taxis, sino de cualquier movimiento de un punto a otro de personas y mercancías.

Al conectar su profundo conocimiento de las vidas de los clientes con los nuevos usos potenciales del talento y la tecnología, las compañías pueden extenderse más allá de los límites de su sector tradicional hacia un ecosistema más amplio para satisfacer las necesidades de las personas. No es solo una actualización tecnológica, es un cambio total de mentalidad, un cambio que lleva la creatividad hasta la sala de juntas para aprovechar las oportunidades de creación de valor, crecimiento y relevancia en el proceso.



Este paso en acción: Qualcomm

# Pensar más allá de los límites de la industria

## ANTES:

El gigante en tecnología celular Qualcomm alcanzó la gloria en la era de los smartphones, pero necesitaba encontrar nuevas vías de futuro.<sup>16, 17</sup> "Nos centramos en el boom de los smartphones, y esto nos llevó de ser una pequeña empresa emergente a facturar miles de millones. Pero ahí estaba la difícil transición en la ruta de crecimiento, que es: ¿Cómo dejar de poner todos los huevos en la misma cesta?" explica uno de los ejecutivos de producto de la compañía.<sup>16</sup>

## DESPUÉS:

"La pregunta cambió de ¿cómo podemos vender más smartphones? a ¿qué otra forma tenemos de aplicar la misma tecnología y capacidades?". La respuesta: ayudando a conectar a la gente. En lugar de quedarse estrictamente en el ámbito de las telecomunicaciones, se miró hacia la industria del automóvil, pues las empresas de este sector buscaban integrar funciones inteligentes y automatización.<sup>16, 18</sup> Hoy en día, casi cualquier coche que circula incluye alguna de las tecnologías de Qualcomm.<sup>19</sup> Su experiencia con dispositivos para la conectividad facilitó una transición natural hacia el mundo de los productos inteligentes para el hogar, iniciativas de ciudades inteligentes, desarrollos inteligentes en las fábricas y otros.<sup>16, 20</sup> En la actualidad, sus plataformas permiten a ayuntamientos, escuelas, puertos, hospitales y otros la implementación de herramientas digitales sin afrontar unos gastos iniciales excesivos.<sup>21</sup>

## LA VENTAJA A LARGO PLAZO:

Este paso proporciona una ventaja creativa a largo plazo. Al extender su perspectiva y abordar un enfoque creativo sobre el crecimiento, Qualcomm encontró la forma de recorrer nuevas vías para hacer uso de sus capacidades en ingeniería, redes de productos e inversiones en I+D para entrar en sectores totalmente nuevos, obteniendo mayores cotas de crecimiento y relevancia y todo ello estableciendo una cultura empresarial creativa que seguramente va a perdurar.



Paso 4

# Diseña

una experiencia  
continua y  
apetecible





De:

Experiencias de gran complejidad y bajo rendimiento que no satisfacían a los clientes

A:

Conectividad estudiada para todas las funciones de cara al cliente para una experiencia sencilla y encantadora

Potencial de crecimiento:\*

26%

más de probabilidad de obtener los más altos niveles de satisfacción del cliente

26%

más de probabilidad de obtener los más altos niveles de velocidad de comercialización

A menudo se nos vende la tecnología como una forma de hacer las cosas más fáciles, pero a medida que proliferan nuevas herramientas, plataformas y funcionalidades y las líneas entre los mundos físico y digital se desdibujan, crear una experiencia de cliente se convierte en un desafío. Las compañías usan la tecnología para una única área, como el marketing o las ventas, pero fallan a la hora de conectar estas funciones. Esto complica en exceso la experiencia para el usuario y no se consigue esa utilidad prometida por la tecnología. Lo llamamos el "impuesto de complejidad".

Un enfoque centrado en la vida aspira a eliminar el impuesto de complejidad diseñando interacciones sencillas pero significativas a lo largo de un continuo unificado de experiencia. Para conseguirlo, todas las funciones de cara al cliente (incluyendo producto, marketing, comercio, ventas y servicio) deben estar conectadas a lo largo de una sola plataforma de datos y experiencia. El alcance total de la experiencia del cliente necesita ser considerado concienzudamente de forma que responda a sus necesidades en tiempo real y que extraiga conocimientos que puedan ponerse en práctica a partir de esos compromisos.



Este paso en acción: [Minna Bank](#)

# Creando un futuro adaptable

## ANTES:

El Grupo Financiero Fukuoka (FFG) descubrió que los consumidores japoneses que han crecido en la era digital eran cada vez más reacios a una experiencia bancaria meramente física.<sup>22</sup> "Me di cuenta de que, en realidad, había pocos servicios que satisficieran las necesidades de los clientes... no había procesos que desarrollaran servicios y productos [para dar respuesta] a lo que el cliente realmente desea y las necesidades potenciales de las que los propios clientes no eran conscientes," relata un alto ejecutivo del banco.<sup>23</sup> Más que simplemente añadir una app o una web básicas sobre una estructura bancaria tradicional, la compañía buscaba un modelo enteramente nuevo que pusiera la tecnología (y el papel que esta juega en las vidas de los clientes) en el centro y en primer lugar.<sup>22, 23</sup>

## DESPUÉS:

Así, FFG creó Minna Bank, una entidad digital única y la primera que cuenta con un sistema bancario completamente en la nube.<sup>22</sup> Para satisfacer las necesidades de los clientes de la generación digital, adopta un enfoque "mobile-first" y rompe los compartimentos estancos habituales de los servicios financieros con herramientas fáciles de usar, como la capacidad de ver la actividad bancaria agregada desde múltiples bancos. Herramientas útiles, como los códigos QR para depósitos y transferencias, pretenden hacer la vida del cliente más fácil.<sup>24</sup> Más críticamente, el sistema basado en la nube de Minna Bank permite el Banking as a Service (BaaS) y una estructura de API flexible. De esta forma, las instituciones no financieras pueden beneficiarse de una perfecta integración de servicios bancarios dentro su oferta para una experiencia del cliente simplificada y una mayor integración en las polifacéticas vidas de sus clientes.<sup>23, 25</sup>

## LA VENTAJA A LARGO PLAZO:

Este paso pone a las compañías en disposición de mantener una ventaja continua en su experiencia. Al unificar toda la actividad bancaria de una persona en una plataforma única y agradable con sus medios sincronizados, Minna Bank ha sido capaz de ofrecer un enorme valor a los clientes al tiempo que simplifica su actividad financiera.



Paso 5

Construye



un funcionamiento fluido  
en todas las funciones



De:

Equipos no sincronizados que operan en compartimentos estancos y desarrollan una inercia organizativa



A:

Equipos de personas que se mueven con libertad y fluidez y proporcionan energía a la organización

Potencial de crecimiento:\*

28%

más de probabilidad de obtener los más altos niveles de crecimiento de los ingresos

23%

más de probabilidad de obtener los mayores niveles de crecimiento rentable

Un continuo de experiencia increíble suele ser más efectivo unido con unas prácticas operativas ágiles y fluidas que lo hacen posible. No obstante, lograr dicho continuo puede ser complicado.

Algunos ejecutivos pueden preguntarse qué problemas surgieron primero en su empresa, procesos intratables o una cultura demasiado rígida. En cualquier caso, la falta de flexibilidad resultante se extiende a todo lo que hace la compañía y resulta muy difícil de superar. De hecho, cada vez es más difícil: Un 88 % de los ejecutivos nos han contado que sus organizaciones se han vuelto más temerosas del riesgo debido a la pandemia. Pese a que ceñirse a una rutina puede parecer la opción más segura y cómoda, pone a las compañías al borde de un gran riesgo. En el mundo de hoy, la presión de las fuerzas de la vida demanda estar siempre en movimiento, por eso, carecer de capacidad de adaptación constituye un lastre peligroso.



Las empresas pueden combatir esta inercia y renovar su energía organizativa mirando hacia su interior y reconfigurando las operaciones para ganar en flexibilidad y fluidez. Muchas organizaciones hacen introspección para impulsar una nueva eficiencia, pero las compañías mejor preparadas para el futuro son las que se replantean sus operaciones con un ojo puesto en liberar nuevas oportunidades de crecimiento.

Un enfoque centrado en la vida tiene que ver con entender mejor las necesidades de las personas, no solo de los clientes, sino también del propio talento interno de la empresa. La automatización puede optimizar las tareas rutinarias y dar mayor libertad los equipos para que desarrollen un trabajo centrado en las personas, y los equipos punteros de personas y de máquinas puede aumentar y acelerar significativamente los resultados deseados.

Unificar los sistemas de flujos de trabajo y las plataformas, así como incorporar un diseño organizativo ágil, puede crear la eficiencia necesaria para impulsar la productividad y los beneficios. Al romper la barrera de los compartimentos estancos se libera la comunicación y la creatividad necesarias para fomentar la innovación.

Un enfoque centrado en la vida tiene que ver con entender mejor las necesidades de las personas, no solo de los clientes, sino también del propio talento interno de la empresa.



Este paso en acción: [Shiseido](#)

# Revolucionando la cultura interna

## ANTES:

Shiseido era una de las marcas líderes de cosmética en Japón, pero su cuota de mercado local ha ido disminuyendo poco a poco a lo largo de los años. La compañía quería cambiar de una estrategia de marketing masivo a otra más experiencial, pero se enfrentaba a la resistencia de socios veteranos y de procesos internos.<sup>26, 27</sup> "Da igual lo maravillosa que fueran las ideas sobre estrategia y la planificación técnica, al final la gente tiene que poder operar y ejecutar funciones. Y si su cultura y su mentalidad no cambian, siempre volverán a la vieja manera de hacer las cosas", declara uno de sus altos ejecutivos.<sup>26</sup>

## DESPUÉS:

Con el objetivo de llegar mejor a sus clientes, acometió una reforma de su cultura y su tecnología internas en Japón. Se sometió a una transformación de la nube digital que permitía un mejor uso de los datos y mejores capacidades de operación.<sup>27, 28</sup> Esto facilitó el acceso a su herramienta de análisis de la piel en sus sitios web y en las tabletas disponibles en las tiendas, lo que hizo crecer los usuarios de sus páginas web hasta 230 millones en solo un año.<sup>27</sup> En un esfuerzo por centrarse en el valor de tiempo de vida del cliente, la empresa abandonó sus prácticas de sobreplanificación y aversión al riesgo en favor de la experimentación continua. Instauró programas de formación en torno al pensamiento de diseño y a la gestión de proyectos para que los empleados pudieran contribuir significativamente a lograr un entorno más ágil.<sup>27,29</sup> Para acabar con la idea de la "cadena de mando", Shiseido concedió a sus 8000 consultores y consultoras de belleza más responsabilidades, para dejar claro que no siempre las buenas ideas provienen de los altos ejecutivos.<sup>27</sup>

## LA VENTAJA A LARGO PLAZO:

Este paso ofrece una ventaja operacional a largo plazo, que abre continuas oportunidades para evolucionar al ritmo que lo hace la vida. La cultura interna mejorada de Shiseido consiguió una toma de decisiones más rápida y cercana a la "primera línea", es decir, a los sitios en los que la compañía interactúa con las vidas de sus clientes. Las actualizaciones digitales de Shiseido comenzaron a suponer una mejora de las capacidades internas, pero fueron más allá hasta obtener una transformación profunda tanto de la experiencia del cliente como de la mentalidad general de la compañía.

# Poner los pasos en acción

En un mundo cada vez más complejo y que cambia a gran velocidad, el enfoque centrado en la vida ofrece una oportunidad a las compañías para hacerse con ventajas duraderas que les ofrezcan nuevo crecimiento y relevancia, incluso en el entorno de negocio impredecible de hoy en día.

No hay una vía única hacia el enfoque centrado en la vida, pero dirigir las inversiones y el liderazgo hacia estos pasos puede ofrecer a las empresas su propia vía. Cada uno de ellos refuerza las conexiones con los clientes y les acerca un poco más hacia un crecimiento significativo y sostenible.

## Los autores



### Baiju Shah

Senior Managing Director

Chief Strategy Officer,  
Global Growth & Product Innovation  
Lead, Accenture Song



Baiju es Chief Strategy Officer de Accenture Song, es responsable de la estrategia de crecimiento global. A lo largo de su carrera, Baiju ha transitado los caminos de la tecnología, la estrategia, el diseño y el marketing. Su especialidad es combinar estas destrezas para crear crecimiento y relevancia nuevos para las personas y las empresas. Baiju trabaja también como profesor de innovación en crecimiento en la Northwestern University y vive en Chicago.



### Nevine El-Warraky

Managing Director

Global Consumer Goods Lead,  
Accenture Song



Nevine es el jefe global del área de bienes de consumo en Accenture Song y está especializado en estrategias de crecimiento, transformación digital, evolución comercial y modelos operativos de marketing. Nevine tiene más de 30 años de experiencia en marketing y consultoría y ha pasado los primeros 10 años de su carrera como agente de marketing operacional en Unilever trabajando en distintas categorías y ubicaciones, seguido por un periodo en RB llevando su propia cartera de productos del hogar en el Reino Unido. Nevine vive en Londres.



### Marvin Miranda

Senior manager

Global Executive Strategy Director, Accenture  
Song



Marvin es el director ejecutivo de estrategia global para Accenture Song, responsable de la introducción de nuevas estrategias de innovación. Marvin trabaja entre las áreas de transformación de negocio, tecnología y marketing, utilizando el poder del pensamiento de marca para transformar los negocios de dentro afuera. Marvin reside en Nueva York.



### Joshua Bellin

Senior Principal

Thought Leadership Research Lead, Accenture  
Song



Josh supervisa las iniciativas de investigación en liderazgo intelectual de Accenture Song y es Senior Principal en el área de investigación de Accenture. A lo largo de sus 16 años en Accenture, Josh ha trabajado para posicionar la compañía en la vanguardia de la visión empresarial y ha ayudado a los clientes a entender lo que hace falta para obtener crecimiento y relevancia en la próxima era de la competición. Josh vive en Boston.

## Agradecimientos

### Colaboradores

Bill Theofilou

Dan Hornbarger

Pat Connolly

Nick Law

Olof Schybergson

Brooke Karathanos

Mark Curtis

### Investigación

Ravi Rajkumar Advani

Agneta Bjornsjo

Gaurav Khetan

Carrie Kliener

Ivy Lee

Michael Malinoski

Regina Maruca

Taurai Nyaruwata

Linda Ringnald

Konrad Suchecki

## Acerca de la investigación

Para estudiar la forma en que las empresas responden a las demandas en evolución (y a menudo paradójicas) de los clientes en el mundo actual en constante cambio, Accenture Research ha realizado encuestas a ejecutivos, además de una serie de entrevistas a estos. Las encuestas se realizaron en dos tandas (en febrero-marzo y en junio-agosto de 2022), en ellas se obtenían las respuestas de 850 CXO en 14 países y 19 sectores. Esto se utilizó como base para los modelos predictivos del rendimiento de la compañía, además de como un análisis agrupado que reveló los cinco pasos distintivos. Las entrevistas se realizaron a 30 ejecutivos de empresas ubicadas en 11 países y 12 sectores diferentes.

## Referencias

- 1 Accenture, ["The human paradox,"](#) 26 de julio de 2022
- 2 Las compañías que puntuaron en el 20 % más alto según nuestra evaluación de capacidades en el enfoque centrado en la vida
- 3 David Droga y Baiju Shah, Harvard Business Review, ["Keeping up with customers' increasingly dynamic needs,"](#) 27 de septiembre de 2022
- 4 Entrevista experta de Accenture Research (dirigida por un comercial de investigación).
- 5 Adweek, ["Kimberly-Clark Doubles Down on Consumer-Centric Experiences,"](#) consultado el 10 de octubre de 2022
- 6 Estudio de caso de Accenture Song, ["Reimagining a global icon for a digital-first future,"](#) consultado el 10 de octubre de 2022
- 7 Harvard Business Review Analytic Services White Paper, ["Consumer-Goods Firms Dig Deeper into Data for Superior Customer Experience,"](#) abril de 2021
- 8 Accenture, ["The human paradox,"](#) 26 de julio de 2022
- 9 Estudio de caso de Accenture, ["Johnson Controls and Accenture,"](#) consultado el 11 de octubre de 2022
- 10 Entrevista experta de Accenture Research (dirigida por un comercial de investigación)
- 11 Design News, ["Johnson Controls Leaving Batteries Behind,"](#) 21 de noviembre de 2018
- 12 Accenture Newsroom, ["Johnson Controls and Accenture Join Forces on New AI-enabled OpenBlue Innovation Centers,"](#) 23 de junio de 2022
- 13 Fierce Electronics, ["Johnson Controls teams with Accenture on smart building and sustainability, buys Tempered for security,"](#) 23 de junio de 2022
- 14 Yahoo News, ["Johnson Controls Executives Analyze Critical Importance of Decarbonization and Indoor Air Quality at 2022 AHR Expo,"](#) 9 de febrero de 2022
- 15 Johnson Controls, ["Fiscal Q3 2022 Earnings Conference Call,"](#) 4 de agosto de 2022
- 16 Entrevista experta de Accenture Research (dirigida por un comercial de investigación)
- 17 ZDNET, ["Qualcomm diversifies into IoT, auto and soon data center and Edge computing,"](#) 5 de noviembre de 2020
- 18 Silicon Angle, ["Qualcomm's diversification strategy pays off as it crushes expectations on earnings,"](#) 27 de abril de 2022
- 19 Forbes, ["Qualcomm wins yet another major automaker with its digital chassis,"](#) 14 de abril de 2022
- 20 Estrategias creativas, ["Qualcomm's Diversification Strategy Takes Shape at MWC22,"](#) consultado el 10 de octubre de 2022
- 21 ZDNET, ["Qualcomm rolls out IoT as a Service for 30 different verticals,"](#) 28 de septiembre de 2021
- 22 Estudio de caso de Accenture, ["Minna Bank: Japan's first digital bank,"](#) consultado el 11 de octubre de 2022
- 23 Entrevista experta de Accenture Research (dirigida por un comercial de investigación)
- 24 Retail Banker International, ["Minna Bank – the new Japanese bank with digital natives at its core gets off to a flier,"](#) 10 de enero de 2022
- 25 Business Wire, ["Minna Bank to Commence Operations in May 2021 as Japan's First Digital Bank,"](#) 25 de marzo de 2021
- 26 Entrevista experta de Accenture Research (dirigida por un comercial de investigación)
- 27 WWD, ["Weak demand in Japan weighs on Shiseido's earnings,"](#) 10 de agosto de 2022
- 28 Accenture Case Study, ["Change that's more than skin deep,"](#) consultado el 11 de octubre de 2022
- 29 Cosmetics design-asia, ["Human touch: How Shiseido is using tech to make 2021 'the year of the empowered beauty consultant',"](#) 30 de marzo de 2021

## Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales con las capacidades más avanzadas en digital, cloud y seguridad. Combinando una gran experiencia con habilidades especializadas en más de 40 industrias, ofrecemos una amplia gama de servicios de estrategia y consultoría, tecnología y operaciones y Accenture Song; todo ello con el respaldo de la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más extensa del mundo. Nuestros 721 000 profesionales hacen realidad todos los días la promesa de la tecnología y el ingenio humano, dando servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para generar valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, socios y comunidades.

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

## Acerca de Accenture Song

Accenture Song acelera el crecimiento y el valor para nuestros clientes a través de una relevancia continuada del cliente. Nuestras capacidades abarcan desde la creación de ideas hasta su ejecución: crecimiento, diseño de producto y de experiencia; plataformas de tecnología y experiencia; estrategia creativa, de medios y de marketing y campañas, transformación comercial y dirección de contenidos y canales. Con unos fuertes vínculos con los clientes y un conocimiento profundo de la industria, ayudamos a nuestros clientes a operar a la velocidad de la vida a través de un potencial ilimitado de imaginación, tecnología e inteligencia.

## Acerca de Accenture Research

Accenture Research crea liderazgo intelectual acerca de los asuntos comerciales más apremiantes que las organizaciones deben afrontar. Combinando técnicas innovadoras de investigación, como el análisis de datos guiado por la ciencia, con un profundo conocimiento de la industria y la tecnología, nuestro equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista cada año. Nuestra investigación que estimula el pensamiento y desarrollada conjuntamente con las organizaciones líderes mundiales ayuda a los clientes a asumir el cambio, a crear valor y a beneficiarse del poder de la tecnología y el ingenio humano.

## Nota legal

El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.