

La transformación digital en la era del cliente

Índice

Resumen ejecutivo.....	1
La experiencia del cliente es el aspecto vital de la transformación digital.....	2
Las empresas tienen mucho por hacer en su camino hacia la transformación digital.....	3
Los proveedores de soluciones externos llenan los espacios vacíos e impulsan la transformación	5
Recomendaciones clave	8
Apéndice A: Metodología.....	9
Apéndice B: Material complementario	9
Apéndice C: Notas finales.....	9

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting ofrece asesoría independiente y objetiva basada en investigaciones para ayudar a los líderes a tener éxito en sus organizaciones. Los servicios de Forrester Consulting abarcan desde sesiones cortas de estrategia hasta proyectos personalizados y le permiten comunicarse directamente con analistas de investigación que aplican sus conocimientos a los desafíos empresariales específicos de su empresa. Para obtener más información, visite forrester.com/consulting.

© 2015, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Se prohíbe estrictamente la reproducción no autorizada de este documento. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan el juicio del momento y están sujetas a cambio. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas registradas de Forrester Research, Inc. Todas las otras marcas son propiedad de sus respectivas empresas. Para obtener información adicional, visite www.forrester.com. [1-TQC530]

Resumen ejecutivo

Los últimos cinco años marcaron el comienzo de la "era del cliente" en que las fuerzas tecnológicas y económicas cedieron el control a los clientes de sus interacciones con las empresas. Estas empresas, que esperan entender y satisfacer a los clientes en una economía mundial y digital, transitan casi universalmente una transformación digital que implica una realineación y la inversión en tecnología nueva y modelos de empresa con un enfoque específico en la experiencia del cliente.

En mayo de 2015, Accenture encargó a Forrester Consulting la evaluación de la transformación digital entre las empresas. A fin de analizar esta tendencia, Forrester evaluó varias hipótesis de que las compañías están confundidas acerca de qué es lo que constituye una transformación digital (y quién debe impulsarla) y que muchas empresas no cuentan con las habilidades necesarias para transformarse en organizaciones desarrolladas a nivel digital.

Solo el 5 % de las organizaciones sienten que dominan lo digital hasta un punto en que les permite diferenciarse de la competencia.

Forrester realizó una encuesta exhaustiva con 396 personas encargadas de tomar decisiones y descubrió que, si bien las empresas trabajan en forma activa para transformar su organización, los procesos y la tecnología en busca de una empresa digital más efectiva y una experiencia del cliente más satisfactoria, todavía tienen mucho espacio para continuar desarrollando sus capacidades.

CONCLUSIONES CLAVE

El estudio de Forrester arrojó tres conclusiones clave:

› **La experiencia del cliente es el aspecto vital de la transformación digital.** Ya que los clientes son los que conducen sus interacciones con las marcas, las empresas deben crear experiencias del cliente positivas y relevantes en los canales y puntos de contacto. En consecuencia, la mejora en el desarrollo digital y la experiencia del cliente son dos prioridades clave para las empresas.

- › **Las empresas están en el camino de la transformación digital, pero todavía tienen mucho por hacer.** En las tres dimensiones de la transformación digital (organización, proceso operativo y tecnología), las empresas están avanzando, pero aún tienen complicaciones con los silos tradicionales y la falta de alineación. Muchas empresas están estancadas en ofrecer una experiencia digital "promedio" con una comprensión limitada de cuál es el próximo paso, quién debe liderarlo y cómo evaluar los resultados positivos.
- › **Los proveedores de soluciones externos llenan los espacios vacíos y controlan el impulso hacia la transformación.** Para conservar los recursos internos, reducir el tiempo de comercialización y superar las carencias de capacidades, muchas empresas acuden a proveedores de soluciones externos en busca de ayuda para su transformación digital. La mayoría de las empresas están conformes con sus elecciones de involucrar a terceros, pero muchas no logran estructurar sus relaciones con los proveedores de manera óptima para garantizar resultados positivos constantes y continuos.

"La experiencia digital es una prioridad máxima para la empresa en lo que respecta a la asignación de recursos . . . porque afecta a las experiencias de los clientes actuales y futuros, y queremos mejorar ambos aspectos",

— Director de una empresa de seguros de los EE. UU.

La experiencia del cliente es el aspecto vital de la transformación digital

En la era del cliente, los usuarios controlan sus interacciones con las empresas. Inundados con fuentes interminables de información, los clientes esperan tener un acceso listo a contenido que tenga una relevancia personal en el contexto de lo que hacen y que esté disponible en todo momento, en cualquier lugar y formato en el dispositivo que elijan. En este entorno, atraer, ganar y retener clientes requiere de un esfuerzo conjunto de toda la empresa: la estructura organizacional, la cultura de la empresa y la tecnología de la compañía deben estar alineadas con el servicio al cliente, cuyo espíritu es el de proveerles exactamente lo que quieren. Por este motivo, las estrategias de experiencia digital y de cliente están vinculadas de forma inexorable. La mayoría de los cambios que implementan las organizaciones para colaborar en la transformación digital tienen que ver con la búsqueda de una mejor experiencia del cliente, ya sea directa o indirectamente. Nuestro estudio reveló lo siguiente:

› **Los impulsores clave de la transformación digital son la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la velocidad de comercialización.** Cuando se trata de una estrategia digital, no son los ingresos los que reinan; ese trono fue usurpado por los márgenes, la velocidad de comercialización y la satisfacción del cliente. Si bien las ventas siempre serán importantes, nuestro estudio descubrió que *la forma* en que se concreta una venta es lo importante. Cuando les pedimos a las empresas que clasificaran los impulsores principales de la transformación digital, las respuestas más comunes fueron que se concentran en lo digital para realizar ventas de manera rentable (58 %), de manera rápida (51 %) y con un nivel de satisfacción del cliente superior (48 %).

› **Mejorar la experiencia del cliente y aumentar los ingresos son prioridades estratégicas importantes.** Cuando consultamos a las personas encargadas de tomar decisiones sobre sus prioridades estratégicas generales para el próximo año, "mejorar la experiencia de los clientes" fue la opción más elegida en el primer puesto, seguida de aumentar los ingresos, mejorar la diferenciación y reducir los gastos. La experiencia del cliente y el pensamiento estratégico también estuvieron en los primeros puestos de la lista cuando consultamos a los encuestados sobre los conjuntos de habilidades

que considerarían más importantes para un ejecutivo sénior a cargo de todos los aspectos del negocio digital. A pesar de que la tecnología es la columna vertebral de las iniciativas digitales, está en los puestos más bajos de la lista (en especial entre los encuestados que no pertenecen al sector de TI) y eso indica que la transformación digital es una iniciativa de cambio empresarial impulsada por los clientes, en lugar de ser un desafío estrictamente técnico.

› **El próximo año, las experiencias de cliente en línea y mediante canales acaparán la mayor parte de la atención.** No es solo que la experiencia del cliente es un aspecto vital de lo digital; lo digital también es una parte vital de la experiencia del cliente. Los clientes interactúan con las empresas mediante una amplia variedad de canales, que a menudo es más de un canal en el mismo recorrido del cliente. Los canales digitales son los que han tenido el crecimiento más rápido y, en consecuencia, acaparan la mayor parte de la atención. Cuando consultamos a los encuestados sobre cómo planean mejorar la experiencia de sus clientes, las respuestas principales fueron mejorar la experiencia del cliente en línea (63 %), mediante distintos canales (58 %), en centros de llamados (50 %) y aplicaciones móviles (46 %) (consulte la Figura 1).

FIGURA 1

Los canales digitales son clave para la experiencia del cliente



Base: 288 personas encargadas de tomar decisiones digitales a nivel directivo o más alto en empresas que tienen más de 1000 empleados
Fuente: Un estudio encargado a Forrester Consulting en nombre de Accenture, junio de 2015

Las empresas tienen mucho por hacer en su camino hacia la transformación digital

Dada la naturaleza de evolución constante de la tecnología, la transformación digital no puede ser una iniciativa ni una inversión grande y por única vez. Por el contrario, una "transformación digital" implica ubicar la base organizacional, operativa y tecnológica que favorezca la evolución constante y la colaboración en todas las funciones. Nuestro estudio descubrió que la mayoría de las empresas trabajan en forma activa para desarrollar sus capacidades digitales, pero están lejos de lograr el dominio digital. Descubrimos lo siguiente:

- › **Las empresas están centradas en evaluar la experiencia digital e implementar la gobernanza digital.** Forrester afirma que la transformación digital puede ser una "tarea compleja y riesgosa" que "requiere de patrocinio de los profesionales sénior, dirección clara, recursos adecuados, participación de todas las funciones en toda la organización, gobernanza sólida, etc."¹

FIGURA 2

La experiencia del cliente es una iniciativa digital prioritaria



Base: 188 personas encargadas de tomar decisiones digitales a nivel directivo o más alto en empresas que tienen más de 1000 empleados

Fuente: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Accenture, June 2015

Las empresas se encuentran en distintas etapas de resolver estas facetas de su estrategia digital. El próximo año, el 56 % planea evaluar el impacto de lo digital en relación con la experiencia del cliente; el 52 % tiene pensado establecer una gobernanza digital y una administración de la transformación nuevas; el 51 % proyecta definir en forma clara la propiedad, el financiamiento y las operaciones digitales; y el 49 % calcula crear una colaboración o empresas conjuntas orientadas hacia lo digital con socios comerciales (consulte la Figura 2).

- › **La confusión acerca de quién debería "ser propietario" de lo digital deja a las empresas con la imposibilidad de implementar sus estrategias digitales.** No existe un consenso claro sobre quién debería ser el dueño e impulsar la visión y la estrategia digital. Actualmente, la propiedad está dividida entre el CEO (38 %), el CIO (33 %) y otros líderes sénior (29 %) en diferentes empresas, y cuando se les consultó sobre quién *debería* ser propietario de lo digital, las respuestas demostraban el mismo nivel de confusión (consulte la Figura 3). Forrester cree que no tiene importancia si el líder digital es un CEO, CIO o un director digital, pero existe la necesidad de que exista un líder centrado en el cliente que se encargue de establecer una estrategia que abarque las capacidades digitales en toda la empresa.² Para que la transformación digital sea satisfactoria, los líderes digitales de toda la compañía deben trabajar en forma conjunta para materializar una visión compartida. El enfoque principal de TI ya no debería ser la resolución de problemas internos y el marketing no debería centrarse en enfoques de comercialización salientes estancados. En su lugar, estas y otras funciones buscan fusionar sus datos, sistemas y procesos para obtener una perspectiva cada vez más relevante y orientada de los clientes a fin de influenciarlos y servirlos mejor.

FIGURA 3

Casi siempre, la visión y la estrategia digital son lideradas por un director ejecutivo (CEO) o un director general de información (CIO)



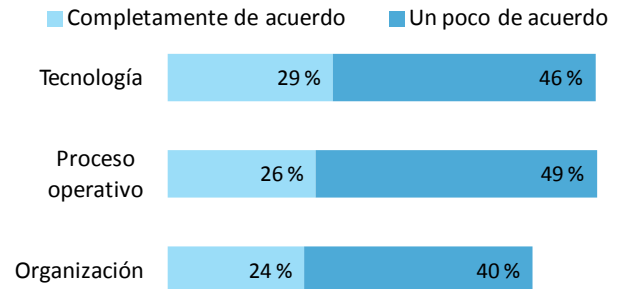
Base: 396 personas encargadas de tomar decisiones digitales a nivel directivo o más alto en empresas que tienen más de 1000 empleados (los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo)

Fuente: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Accenture, June 2015

FIGURA 4

La preparación organizacional queda atrás de la tecnología y el proceso operativo

"En las siguientes dimensiones, ¿cuál es su nivel de acuerdo con respecto a que su compañía está preparada para implementar su estrategia digital?"



Base: 396 director-level or higher digital experience decision-makers at enterprises with 1,000+ employees

Fuente: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Accenture, June 2015

› **Las empresas no tienen un entendimiento total de lo digital.** No nos sorprende que los encuestados hayan enumerado a su "organización" como la dimensión de la empresa que está menos preparada para implementar una estrategia digital cuando se la compara con los procesos tecnológicos y operativos (consulte la Figura 4). Los ejecutivos de nivel C que encuestamos dudaban particularmente de que tuvieran las personas adecuadas, menos de la mitad estaba "de acuerdo" o "un poco de acuerdo" con que la organización estuviera preparada. En las tres dimensiones recién mencionadas, las empresas están en el camino de la implementación; la mayoría estaba al menos "un poco de acuerdo" con que la compañía estuviera preparada para implementar sus estrategias digitales. No obstante, las empresas tienen espacio para continuar la transformación ya que una minoría de los encuestados están "completamente de acuerdo" con que tienen la tecnología (29 %), los procesos operativos (26 %) y la organización (24 %) para implementar sus estrategias digitales de manera efectiva.

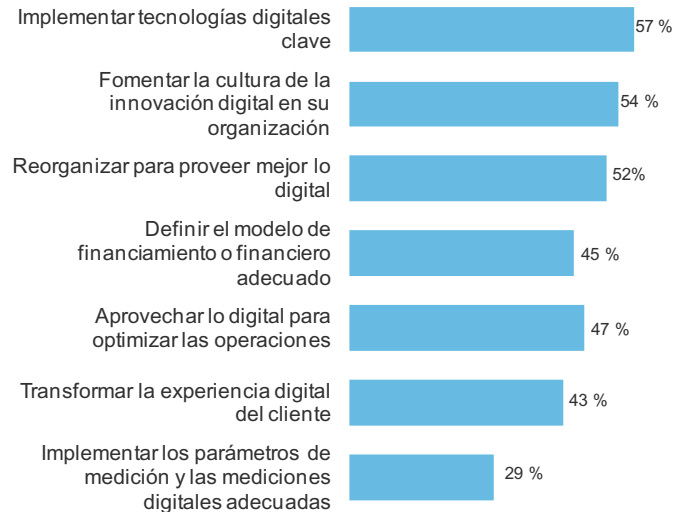
› **Las compañías sienten que satisfacen las expectativas del cliente en lo que respecta a la experiencia digital, pero no las superan.** Para la mayoría de las empresas, la gran velocidad para implementar las tecnologías digitales de rápida evolución es una cuestión de estar al mismo nivel que la competencia. El 73 % de las empresas encuestadas siente que las experiencias digitales del cliente satisfacen las expectativas de los usuarios, pero solo el 5 % siente que supera dichas expectativas; eso indica que muy pocas confían en tener el dominio digital a un punto tal que les permita diferenciarse de la competencia. Un 22 % no siente que cumple con las expectativas, pero la mayoría de estos encuestados creen que la experiencia del cliente digital es "lo suficientemente buena". Es probable que esta sensación sea más un indicador de que las estrategias digitales son lo suficientemente adecuadas por *el momento*, ya que hay una cantidad de estrategias que las empresas están implementando de manera activa y consideran como fundamentales para sus negocios digitales, que incluye la implementación de tecnologías clave, el fomento de una cultura de la innovación y la reorganización para proporcionar mejor lo digital (consulte la Figura 5).

› **Existe una falta de medición.** A menudo, las empresas se preocupan por la implementación de procesos y tecnologías nuevas mucho antes de utilizar mediciones prácticas que sirvan para evaluarlos. Los comercializadores de B2B tienen una responsabilidad particular en esta cuestión.³ Esto se debe, al menos parcialmente, al hecho de que la cantidad creciente de puntos de contacto entre los canales dificultan aún más el proceso de obtener mediciones prácticas.⁴ Nuestro estudio reafirmó la tendencia observada de que las mediciones tienen una prioridad baja para las empresas, ya que "la implementación de los parámetros de medición y la medición adecuados" apareció como la consideración menos importante para habilitar un negocio digital en las organizaciones B2B y B2C. Un CFO de una empresa de manufactura del Reino Unido lo expresa de esta manera: "Uno puede obtener todo tipo de información, pero ¿qué cantidad de esos datos se relaciona con la cantidad de clientes que se captan o se conservan cuando se les presenta una opción alternativa? Lo digital es solo uno de los puntos de contacto que los clientes tienen en un recorrido típico. Los parámetros de medición son una pesadilla". Para impulsar la inversión continua en la transformación digital, las personas encargadas de tomar decisiones deben medir y fundamentar el valor de sus estrategias. En el panorama digital moderno, esto significa desviarse de los parámetros de medición estancados en el canal para medir parámetros entre canales más complejos en una serie de interacciones, como la satisfacción del cliente, el Net Promoter Score (NPS, grado de recomendación) y el valor de por vida del cliente (CLV).⁵

FIGURA 5

La medición tiene una prioridad relativamente baja

"¿Cuál de las siguientes consideraciones son las más importantes para habilitar el negocio digital?"



Base: 396 director-level or higher digital experience decision-makers at enterprises with 1,000+ employees

Fuente: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Accenture, June 2015

Los proveedores de soluciones externos llenan los espacios vacíos e impulsan la transformación

Ante la escasez de habilidades en muchas empresas y el objetivo de aumentar la velocidad de comercialización (y con la satisfacción del cliente en juego), la mayoría de las empresas aprovechan los recursos y la experiencia de socios y proveedores de soluciones externos por lo menos para algunos componentes de la estrategia digital. No obstante, ya que la transformación digital afecta a todas las áreas del negocio, las personas encargadas de tomar decisiones buscan que sus proveedores se desempeñen como socios estratégicos continuos en lugar de ser solo implementadores de soluciones de punto. Nuestro estudio reveló lo siguiente:

› **El 88 % de las empresas usa un proveedor de soluciones externo para al menos un componente de la transformación digital.** Los encuestados que consultamos usan proveedores de soluciones externas para un promedio de 3,4 componentes diferentes de su transformación digital (consulte la Figura 6). Los procesos que se subcontratan con más frecuencia son análisis de rendimiento y generación de informes (39 %); implementación de aplicaciones de front-end (38 %) y back-end (37 %); el diseño de la experiencia web o del usuario (33 %); servicios administrados (32 %) y la organización y las operaciones digitales (29 %). La combinación de servicios subcontratados varía también según el tipo de compañía. Es más probable que las compañías de empresa a consumidor (B2C) utilicen socios para análisis y medición, mientras que las compañías de empresa a empresa (B2B) confían más en socios para la estrategia, la definición de requisitos y la gestión de proyectos.

FIGURA 6

Las compañías usan proveedores de soluciones externas para una amplia variedad de funciones



En promedio, las empresas contratan proveedores externos para 3.39 de estos procesos.

Base: 396 director-level or higher digital experience decision-makers at enterprises with 1,000+ employees

Fuente: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Accenture, June 2015

› **Las empresas contratan a terceros por su experiencia y sus recursos.** Consultamos a los encuestados por qué contratan proveedores de soluciones externas para que colaboren con la transformación digital y descubrimos que los proveedores ofrecen una variedad de beneficios que respaldan a las compañías que los contratan (consulte la Figura 7). Cuando las empresas se expanden hacia mercados o regiones nuevas, buscan proveedores que les ayuden a reducir la responsabilidad legal y los riesgos (40 %) y que tengan capacidades mundiales (30 %), como la habilidad para operar en idiomas y divisas locales. En algunos casos, las compañías sienten que tienen las capacidades, pero descubren que sus proveedores pueden realizar las tareas con un costo más bajo (32 %) o más rápido (30 %), o pueden reducir las cargas de los recursos internos (43 %). Parece lógico pensar que el impulsor principal de las organizaciones que involucran a proveedores externos es el mismo que el de la transformación digital en general: proporcionar una mejor experiencia del cliente (45 %).

FIGURA 7

Las compañías confían en proveedores de soluciones externas para ayudar a impulsar la experiencia del cliente



Base: 349 personas encargadas de tomar decisiones digitales a nivel directivo o más alto en empresas que tienen más de 1000 empleados

Fuente: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of Accenture, June 2015

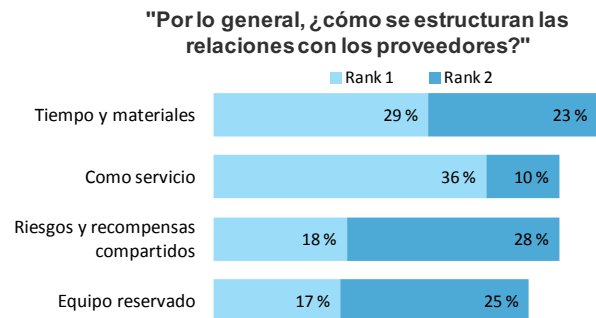
› **Las relaciones existentes con los proveedores no están estructuradas de manera óptima.** Muy pocas organizaciones (2 %) de las que se encuestaron estaban completamente "disconformes" con sus proveedores digitales externos, pero solo el 34 % informó estar "muy conforme", lo que deja espacio para mejorar. El comentario más frecuente entre los entrevistados fue que los proveedores tienen dificultades en la comunicación y el respaldo posterior al proyecto, aunque tuvieron experiencias variadas entre los proveedores que contrataron. Estos tipos de cuestiones pueden ser sintomáticas de la estructura de contrato fijo de muchas relaciones con los proveedores. Nuestro estudio descubrió que solo el 46 % de las compañías tienen proveedores como socios de servicio completo, mientras que el resto subcontrata el trabajo en una capacidad inferior. Los contratistas que se encargan de las implementaciones de punto son los más frecuentes (43 %) y los proveedores del soporte y los servicios en curso son los menos frecuentes (30 %). Otra consulta descubrió que los contratos de tiempo y materiales representan la estructura de contrato más común (consulte la Figura 8). Para un aspecto tan estratégico y repetitivo como la transformación digital, las organizaciones deben tener en cuenta la posibilidad de desafiar a sus socios a que se analice algo más que los contratos de tiempo y materiales; en su lugar, sería más conveniente que participen de una sociedad integral en que el proveedor asuma algún tipo de responsabilidad por el éxito de las iniciativas.

"Cuando se trabaja en sociedad, existe un tiempo que se necesita para conocer a la empresa; no es que intenten sumar horas. Los proveedores deben invertir en ese conocimiento".

— Líder de soluciones de un fabricante automotriz del Reino Unido

FIGURA 8

Por lo general, las relaciones con los proveedores no están estructuradas de manera ideal



Base: 349 personas de nivel directivo o encargadas de tomar decisiones con respecto a la experiencia digital de nivel más alto en empresas que tienen más de 1000 empleados

Fuente: Un estudio encargado a Forrester Consulting en nombre de Accenture, junio de 2015

Base: 349 personas de nivel directivo o encargadas de tomar decisiones con respecto a la experiencia digital de nivel más alto en empresas que tienen más de 1000 empleados

Fuente: Un estudio encargado a Forrester Consulting en nombre de Accenture, junio de 2015

Recomendaciones clave

La transformación digital es un proceso complejo que llena a muchos líderes empresariales de incertidumbre. Es fundamental que esos líderes combatan esa incertidumbre para que puedan adoptar medidas reiterativas a fin de implementar la cultura, los procesos y la tecnología que permitirá a las empresas competir en el mercado moderno. En su función de persona a cargo de tomar decisiones que apunten a impulsar la transformación digital de la empresa, usted debería hacer lo siguiente:

- › **Defender la transformación digital y la experiencia del cliente a un nivel ejecutivo.** La transformación digital solo puede ser exitosa como iniciativa de toda la empresa, que requiere de una colaboración y difusión sólidas desde los líderes de la compañía. Ninguna persona sola puede impulsar todos los cambios que son necesarios para que una organización funcione priorizando la experiencia del cliente. Nuestro estudio descubrió que la cultura y la organización de la compañía no evolucionan a la par de los procesos y la tecnología cuando se trata de la preparación digital; esto debe resolverse para que las empresas puedan madurar de manera efectiva. Por lo tanto, no minimice el cambio cultural ni los aspectos educativos de la transformación; por el contrario, procure que sean un punto destacado de su plan.
- › **Implemente el cambio en el contexto de una visión del resultado.** Es fundamental tener una visión clara del estado final para asegurarse de que todos en la organización vayan en la misma dirección. Aunque esa visión sea un objetivo móvil, los líderes necesitan siempre tener metas en mente para garantizar que no se realicen cambios en forma aislada. La estandarización de un conjunto de tecnologías centrales alrededor del cual pueda desarrollarse la empresa es una excelente manera de acelerar el cambio y mantener conectada a la organización.
- › **Esté dispuesto a asumir riesgos y aprender de los errores.** Ya que los puntos de contacto siguen evolucionando y en aumento, las compañías necesitan asumir riesgos y desarrollar procesos Ágiles para estar a la altura. En una empresa con desarrollo digital, no todos los cambios requieren de aprobaciones tradicionales ni de un caso de negocio detallado; si una funcionalidad nueva coincide con el espíritu de transformación digital y la experiencia del cliente, es necesario darle una oportunidad, pedir opiniones y, a continuación, repetirla. Este enfoque ágil también alivia los gastos de capital y los proveedores de soluciones externos tal vez estén dispuestos a ayudar en las inversiones por etapa a medida que se implementan las capacidades nuevas con el paso del tiempo.
- › **Busque socios cuyas capacidades se complementen con las suyas.** Incluso las compañías con desarrollo digital tendrán algunas carencias de capacidades a medida que la tecnología siga evolucionando. A menudo, contratar proveedores de soluciones externos para ayudar a transitar el cambio e implementar estrategias nuevas es más económico y rápido que desarrollar esas capacidades a nivel interno. Busque socios que entiendan sus estrategias generales y que tengan ventajas específicas en las funciones y áreas donde haya carencias en su empresa.

Apéndice A: Metodología

En este estudio, Forrester condujo una encuesta en línea a 396 organizaciones en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, China, India, Japón, Australia, Brasil y México para evaluar sus estrategias digitales y de experiencia del cliente. Además, Forrester realizó cinco entrevistas telefónicas con encuestados del mismo perfil para recopilar otras perspectivas exhaustivas. Los participantes de la encuesta incluyeron personas del nivel directivo o a cargo de tomar decisiones de nivel superior con responsabilidad en la estrategia de experiencia del cliente o iniciativas digitales. A los encuestados se les ofreció un pequeño incentivo por el tiempo que le dedicaron a la encuesta. El estudio comenzó en mayo de 2015 y terminó en junio de 2015.

Director de proyecto: Mark Brozek, consultor de impacto en el mercado

Apéndice B: Material complementario

INVESTIGACIONES RELACIONADAS DE FORRESTER

"Brief: Audit Your Digital Transformation Efforts To Ensure Successful Delivery," Forrester Research, Inc., 26 de marzo de 2015

"Use Customer-Centric Metrics To Benchmark Your Digital Success," Forrester Research, Inc., 5 de febrero de 2015

"Digital Business Transformation: Lessons From The Pros," Forrester Research, Inc., 11 de diciembre de 2014

["Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni-Channel Commerce Gap,"](#) Forrester Consulting, enero de 2014

["Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future,"](#) Forrester Consulting, noviembre de 2014

MATERIAL RELACIONADO DE ACCENTURE

["Digital Transformation: Re-imagine from the Outside-in,"](#) Accenture, 2014

Apéndice C: Notas finales

¹ Fuente: "Brief: Audit Your Digital Transformation Efforts To Ensure Successful Delivery," Forrester Research, Inc., 26 de marzo de 2015.

² Fuente: "The Chief Digital Officer: Fad Or Future?" Forrester Research, Inc., 31 de octubre de 2013.

³ Fuente: "Compare Your B2B Content Marketing Maturity," Forrester Research, Inc., 16 de julio de 2014.

⁴ Fuente: "Use Customer-Centric Metrics To Benchmark Your Digital Success," Forrester Research, Inc., 5 de febrero de 2015.

⁵ El "Net Promoter Score" es un índice que mide la predisposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa a otros. Net Promoter y NPS son marcas de servicio registradas y Net Promoter Score es una marca de servicio de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. y Fred Reichheld. El "valor de por vida del cliente" es un pronóstico de la rentabilidad neta atribuido a toda la relación futura con un cliente.