



FORRESTER®

## La diferencia omnicanal

Cómo las empresas más centradas en el cliente ofrecen el valor añadido de ser omnicanal

## Índice

- 3 [Resumen ejecutivo](#)
- 4 [Principales conclusiones](#)
- 5 [Las empresas centradas en los clientes utilizan el marketing omnicanal](#)
- 7 [Las empresas maduras cuentan con una mentalidad de crecimiento](#)
- 15 [Un esfuerzo omnicanal maduro produce grandes beneficios](#)
- 17 [Recomendaciones clave](#)
- 19 [Apéndice](#)

### Director del proyecto:

Tarun Avasthy,  
consultor principal de impacto de mercado

### Colabora en la investigación:

Grupo de investigación de directores  
de marketing de Forrester

#### ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting presta servicios de consultoría basados en estudios independientes para ayudar a líderes a conseguir el éxito en sus empresas. Los servicios de Forrester Consulting, que van desde reuniones estratégicas breves hasta proyectos personalizados, le ponen en contacto directo con analistas de investigación que aplican una perspectiva experta para abordar las dificultades concretas a las que se enfrenta su empresa. Para obtener más información, visite [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© Forrester Research, Inc. Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida la reproducción no autorizada. La información está basada en los mejores recursos disponibles. Las opiniones expresadas reflejan juicios válidos en un momento concreto y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. El resto de las marcas comerciales son propiedad de sus respectivas empresas. Para obtener más información, visite [forrester.com](https://forrester.com). [E-53862]



## Resumen ejecutivo

Nos hemos dado cuenta de la necesidad de primar el enfoque omnicanal a la hora de adquirir, servir y retener a los clientes, especialmente a medida que los clientes están más cómodos con los medios y dispositivos. Pero, ¿un enfoque omnicanal incide verdaderamente en el crecimiento de los ingresos, la fidelización y en una mejor atención al cliente? ¿Qué marca la diferencia entre las empresas que van bien en omnicanal y las que no? ¿Y cómo se consigue ser una empresa que crece más rápido y tiene clientes más satisfechos que la competencia?

En mayo de 2022, Emarsys encargó a Forrester Consulting que respondiera a estas preguntas. Específicamente, el objetivo del proyecto era determinar qué tipo de empresas utilizan estrategias omnicanal para profundizar de manera efectiva en las relaciones con los clientes e impulsar el crecimiento del negocio. Para lograrlo, Forrester entrevistó a 622 profesionales de nivel directivo y superior en comercio minorista, productos de consumo, medios de comunicación y ocio, además de viajes y restauración y, a continuación, clasificó a las empresas para las que trabajaban por su madurez utilizando nuestra herramienta de Evaluación de obsesión por el cliente.<sup>1</sup> Los resultados identificaron diferencias clave en las estrategias omnicanal de las empresas más maduras (es decir, realmente obsesionadas con el cliente) y las menos maduras (es decir, las menos obsesionadas con el cliente).



## Principales conclusiones

**Las empresas maduras invierten en la captación de información y datos útiles para estar a la vanguardia.** Los encuestados en las empresas más maduras dijeron que sus organizaciones invierten en herramientas, habilidades y cultura para ser innovadoras. Los encuestados de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que sus empresas están mejorando su uso de los datos y análisis, depurando sus datos, desarrollando estructuras de datos unificadas y usando la información para tomar decisiones a escala.

**El uso de un mayor número de canales mejora la comunicación con los clientes dondequiera que estén.** Los encuestados de las empresas más maduras dijeron que sus empresas tienen la intención de ampliar el uso de canales digitales y de marketing en los próximos 12 meses. Tienen la intención de dominar los conceptos básicos de una serie inicial de canales de marketing, profundizar en ellos y, a continuación, comenzar con los conceptos básicos en un nuevo grupo de canales.

**La personalización promete ayudar en la comunicación con los clientes.** Todos los encuestados esperan que su empresa priorice la personalización el año próximo. Dos tercios de los encuestados de organizaciones obsesionadas con el cliente opinaron que la personalización va a ser fundamental en los próximos 12 meses.

**Hay una dependencia excesiva de los canales de terceros.** Los especialistas en marketing utilizan muy a menudo las redes sociales y la publicidad digital. El correo electrónico, el móvil y el correo postal son ahora menos populares a pesar de que son mejores fuentes de datos propios y más fáciles de utilizar sin necesidad de depender de datos de terceros.

**Las estrategias omnicanal mejoran la actividad empresarial.** Los encuestados de las empresas maduras indicaron que sus organizaciones ven márgenes más altos, mayor fidelidad y mejores experiencias de los clientes debido al esfuerzo omnicanal.

## Las empresas centradas en los clientes utilizan el marketing omnicanal

La investigación sindicada de Forrester define la estrategia comercial de “obsesión con el cliente” como la forma en que las empresas van a crecer sin depender de la situación del mercado.<sup>2</sup> Clasificamos la muestra de las empresas de los encuestados de este estudio entre aquellas que aplican la obsesión con el cliente y las que no lo hacen para ver si más empresas centradas en el cliente tienen diferentes hábitos omnicanal. Las empresas obsesionadas con el cliente son más maduras en cuanto a su enfoque en el cliente y proporcionan una forma efectiva de estudiar la utilización omnicanal. Por ejemplo: el 76 % de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que su organización quiere ampliar o actualizar su estrategia de marketing omnicanal en los próximos 12 meses. Para crear esta segmentación de madurez, aplicamos nuestra evaluación de obsesión por el cliente a una muestra seleccionada de 622 encuestados de organizaciones en Alemania, Reino Unido y EE. UU. para segmentar empresas entre baja madurez (es decir, no obsesionadas con el cliente) y alta madurez (es decir, obsesionadas con el cliente) (ver Figura 1). Este enfoque identificó:

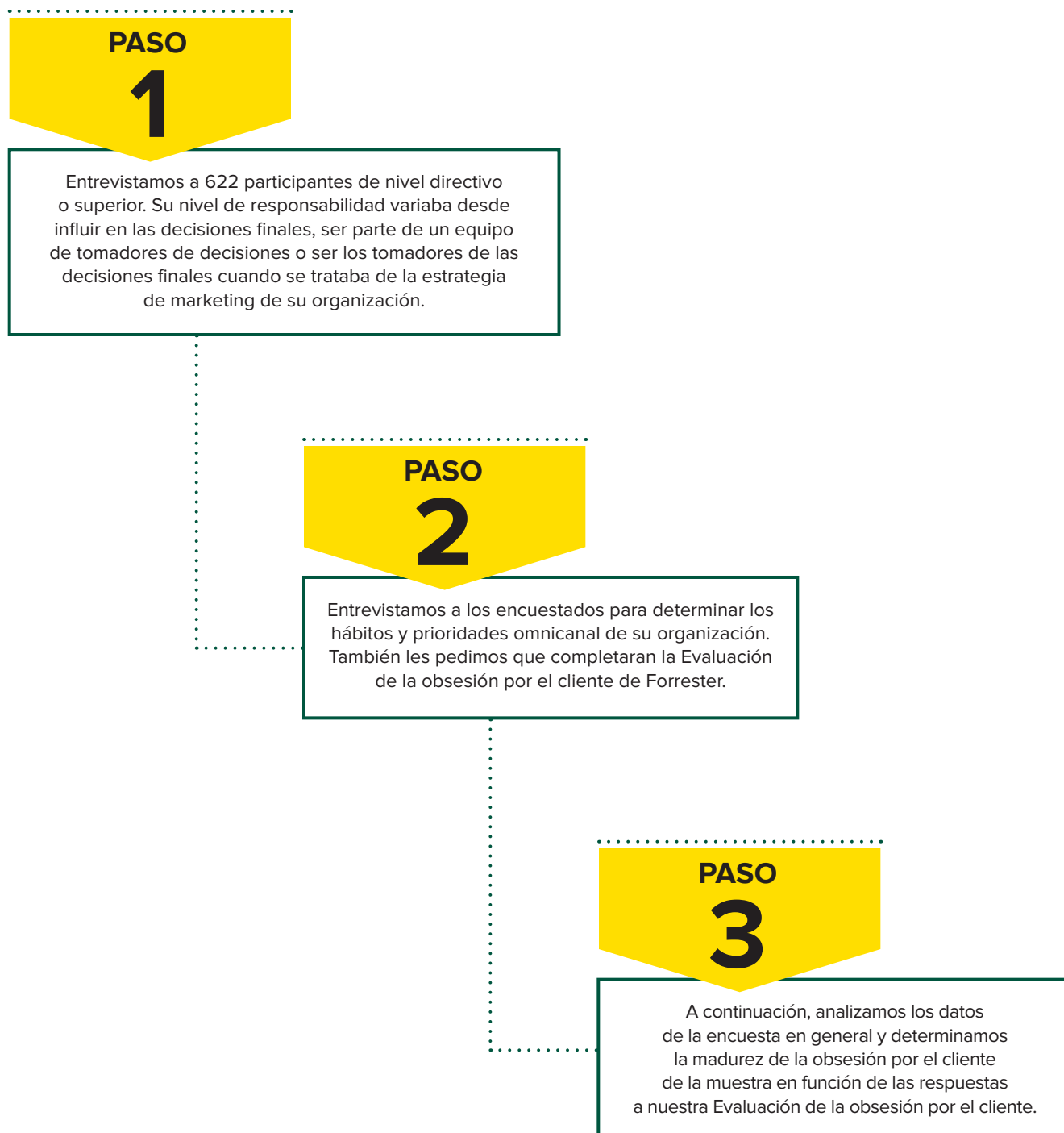
- **Una distribución comparable a nuestra investigación sindicada.** Este estudio reveló que solamente el 15 % de las compañías de los encuestados pertenecen al segmento de empresas obsesionadas con el cliente. Se trata de un porcentaje ligeramente más alto que el de nuestra investigación sindicada. Pero sigue indicando lo que ya sabíamos: muy pocas empresas ponen al cliente en el centro de su operativa, estrategia y aspiración de liderazgo.
- **Expertos omnicanales en cuatro sectores.** Las empresas de los encuestados atienden directamente al consumidor solo en el comercio minorista, viajes y hostelería, deportes y ocio, además de bienes de consumo.
- **Modelo de hábitos a seguir.** Comparamos empresas maduras con otras menos maduras para identificar los hábitos que caracterizan a las mejores empresas. Practicar estos hábitos servirá para que la empresa avance.



Forrester define la “obsesión con el cliente” como poner a los clientes en el centro de su operativa, estrategia y aspiración de liderazgo.

## Figura 1

### El proceso



Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022

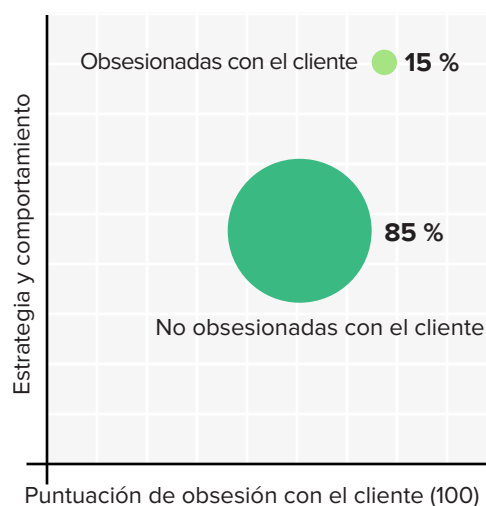
## Las empresas maduras cuentan con una mentalidad de crecimiento

La aplicación de nuestra segmentación de la obsesión con el cliente a este estudio nos permite ver las diferencias entre las empresas de baja y alta madurez. Para facilitar esta comparativa, comparamos el pequeño segmento de encuestados de empresas obsesionadas con el cliente identificadas en este estudio con los del resto de la muestra (consulte la Figura 2). Los términos “productivo”, “innovador” y “con visión de futuro” podrían describir a las empresas de los encuestados obsesionadas con el cliente, o aquellas que son las más maduras. Su filosofía empresarial se centra en el crecimiento mediante la entrega de valor a los clientes. En concreto, estas empresas (ver Figura 3):

- **Dan prioridad al crecimiento.** Dos tercios de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que es probable que su empresa dé prioridad al crecimiento de los ingresos en comparación con el 45 % de los encuestados de empresas no obsesionadas con el cliente (45 %).
- **Mejoran la experiencia del cliente para impulsar el crecimiento.** Más entrevistados de nuestra encuesta de empresas obsesionadas con el cliente (67 %) opinaron que es probable que su empresa mejore la experiencia del cliente en comparación con aquellos de empresas no obsesionadas con el cliente (45 %).

Figura 2

### El modelo de obsesión con el cliente



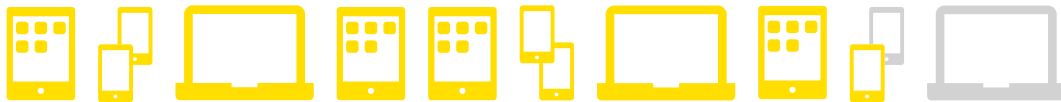
Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel gerencial y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista, y viajes y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania  
Fuente: un estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022



de las empresas de los encuestados entienden lo que significa estar obsesionado con el cliente.

- **Invierten en tecnologías digitales para acelerar los procesos.** El 68 % de los encuestados de nuestro estudio de las empresas más maduras dijeron que su empresa trabaja en mejorar sus productos y servicios, y el 74 % dijo que su empresa tiene la intención de mejorar su capacidad de innovar. Para el 87 % de las empresas de todos los encuestados, esto sucederá al acelerar el cambio para convertirse en una empresa digital.

El 87 % del total de encuestados dijo que su empresa está acelerando el cambio a una actividad comercial digital.



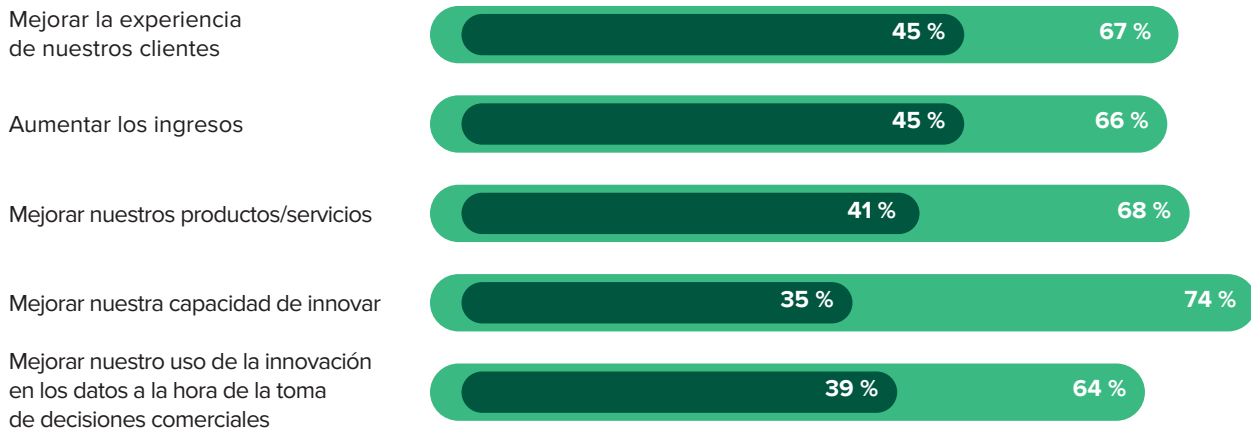
**Figura 3**

«¿Cuáles de las siguientes iniciativas es probable que se encuentren entre las mayores prioridades de su empresa en los próximos 12 meses?»

(Solo se muestran las prioridades críticas y altas)

● No obsesionada

● Obsesionada



Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista, y viajes y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania

Nota: se muestran los 5 primeros.

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022



## EMPEZAR POR ESTABLECER LOS DATOS

De acuerdo con la investigación sindicada de Forrester, los encuestados de este estudio de las empresas más maduras dijeron que su empresa invierte activamente en las herramientas, las habilidades y la cultura necesarias para que la información y los datos útiles sean su impulso motriz (ver Figura 4). Más del doble de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente, frente a las empresas no obsesionadas con el cliente, indicaron que su empresa está mejorando el uso de los datos y el análisis de los mismos. Concretamente, las prioridades de las empresas incluían:

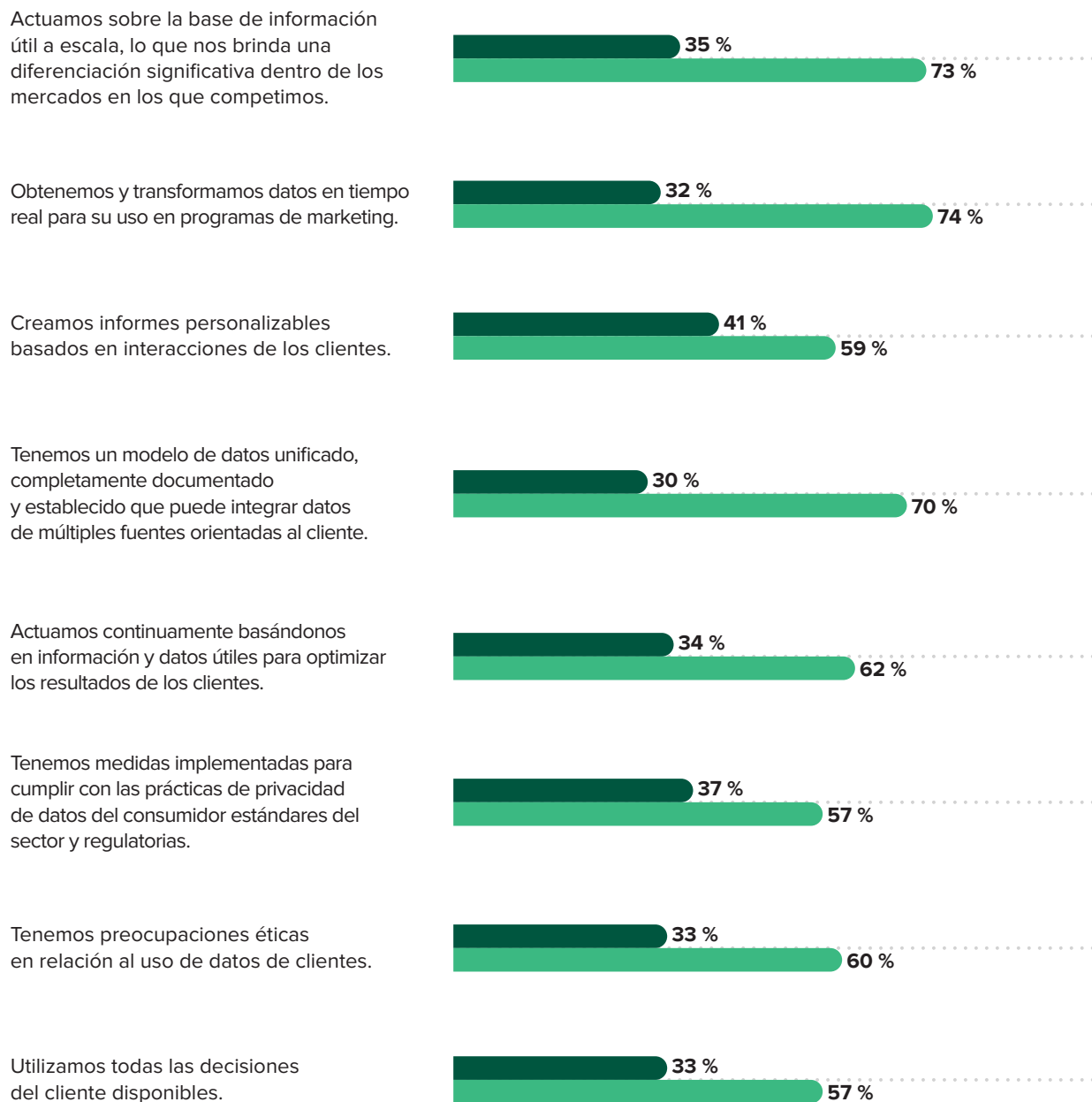
- **Datos de calidad.** El 62 % de los encuestados de nuestro estudio de empresas obsesionadas con el cliente, en comparación con el 35 % de las que no están obsesionadas con el cliente, dijeron que su empresa está mejorando la calidad de los datos que obtienen de sus clientes. Y el 67 % de los encuestados de empresas obsesionadas con el cliente, frente al 35 % de las que no están obsesionadas con el cliente, dijeron que su empresa también tiene como objetivo mejorar el acceso a los datos en tiempo real.
- **Una estructura de datos unificada.** Los encuestados en este estudio de empresas obsesionadas con el cliente (70 %) dijeron que su empresa tiene un modelo de datos unificado, completamente documentado y establecido que puede integrar datos de múltiples fuentes orientadas al cliente, en comparación con los de empresas no obsesionadas con el cliente (30 %). Esto hace que sea más fácil escuchar a los clientes, identificar datos útiles y anticipar sus necesidades. Más encuestados en nuestra muestra de empresas obsesionadas con el cliente (59 %) que de empresas no obsesionadas con el cliente (41 %) dijeron que su empresa crea informes personalizables basados en interacciones con los clientes.

**Figura 4**

**«Indique su nivel de identificación con las siguientes afirmaciones».**

(Se muestra «Muy de acuerdo»)

● No obsesionada    ● Obsesionada



Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista, y viajes y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania

Nota: se muestran los 8 primeros.

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022

- **Decisiones basadas en información y datos de interés.** Los entrevistados en nuestra encuesta de empresas obsesionadas con el cliente (73 %) dijeron que su empresa actúa sobre la base de información y datos útiles a escala, en comparación con menos de la mitad de las empresas no obsesionadas con el cliente (35 %). Es más, el 62 % de los encuestados de empresas obsesionadas con el cliente afirmaron que su empresa actúa continuamente sobre la base de información y datos útiles para optimizar los resultados de los clientes, en comparación con solo el 34 % de las empresas no obsesionadas con el cliente de esta muestra. Y todas sus empresas utilizan toda la información disponible para tomar decisiones bien informadas (57 % de los encuestados de empresas obsesionadas con el cliente frente a 33 % de las que no están obsesionadas con el cliente).



Los encuestados de empresas con capacidades comerciales avanzadas basadas en la información y datos útiles tienen 8,5 veces más probabilidades de tener unos ingresos anuales un 20 % superiores o incluso más, que los de empresas que todavía se encuentran en la etapa inicial.

## APLICAR ESFUERZOS OMNICANAL PARA CREAR ESCALA

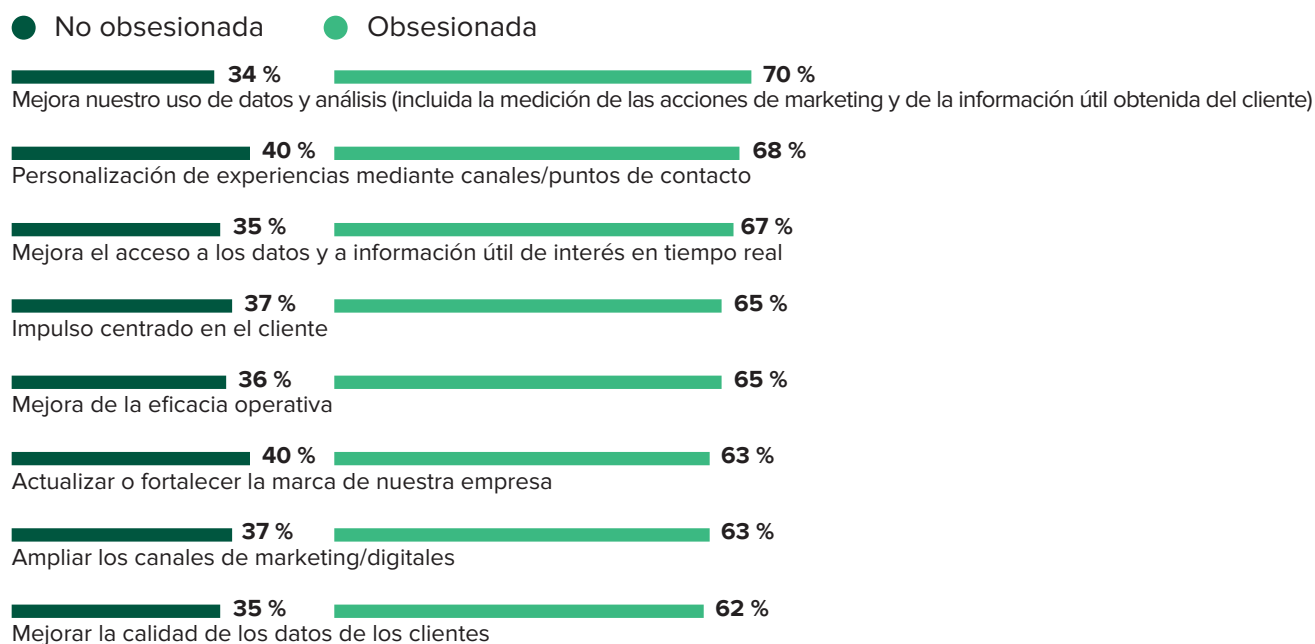
Los encuestados en nuestro estudio de las empresas más maduras dijeron que su compañía enfatiza la agilidad como clave para adaptarse a cualquier condición de mercado que se desarrolle durante el próximo año. Los encuestados de esta muestra de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que durante los próximos 12 meses esperan que su empresa dé prioridad a mejorar las experiencias de sus clientes mediante (ver Figura 5):

- Personalización.** Los clientes usan muchas fuentes de información accesibles a través de una miríada de dispositivos que ayudan a tomar decisiones vitales. Los especialistas en marketing maduros trabajan en ofrecer valor personalizado en puntos de inflexión críticos en las decisiones de los clientes. El 68 % de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que su empresa da prioridad a la personalización de las interacciones en múltiples puntos de contacto durante el recorrido de compra de un cliente. Solo el 34 % de los encuestados de empresas no obsesionadas con el cliente dijeron que su empresa tiene la misma prioridad.

**Figura 5**

«Indique su nivel de identificación con las siguientes afirmaciones».

(Se muestra «Muy de acuerdo»)



Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista y viajes y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania

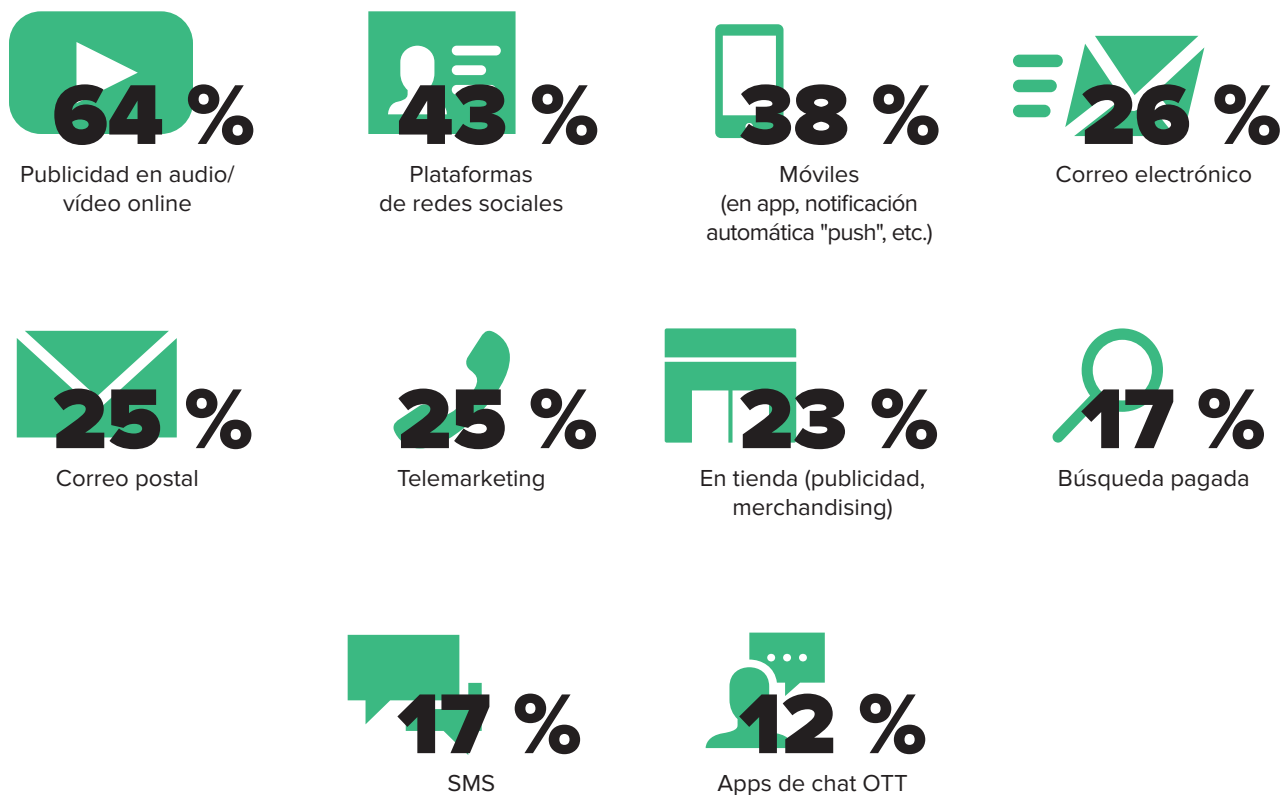
Nota: se muestran los 8 primeros.

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022

- **Agilidad.** Las empresas que pueden flexibilizarse a medida que cambian las condiciones del mercado tienen una mejor eficiencia operativa y aprovechan mejor los recursos. El 65 % de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que mejorar esto es algo prioritario, en comparación con el 36 % de los encuestados de las que no están obsesionadas con el cliente.
- **Una amplitud de canales digitales.** Los encuestados de empresas maduras dijeron que su empresa trabaja para conectarse con los clientes mediante la mirada de canales que utilizan sus clientes (ver Figura 5). De hecho, el 63 % de los encuestados en este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que ampliar el mix de canales de marketing y digitales que su empresa utiliza es imprescindible, en comparación con solo el 37 % de los encuestados del estudio de empresas que no están obsesionadas con el cliente. Muchos encuestados de empresas maduras dijeron que su empresa aplica múltiples canales en una sola campaña (ver Figura 6).

**Figura 6**

«¿Qué canales tiende a utilizar para una sola campaña de marketing?»



Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista y viajes y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania

Nota: se muestran los 10 primeros.

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022

## EQUILIBRAR EL USO DE CANALES PROPIOS Y AJENOS

Los encuestados del estudio de empresas de todos los niveles de madurez dijeron que les gusta el alcance de bajo coste de las redes sociales (ver Figura 7). Pero los datos antagónicos y las regulaciones limitan la capacidad de orientar de manera eficiente el uso de los esfuerzos de los medios de terceros. Las mejores prácticas evitarán que el mix produzca desequilibrios.

- **Desarrollar activos a partir de datos propios y de terceros.** Nuestro estudio muestra que las empresas más maduras aprovechan los canales propios antes que los de otros. Esta es una elección sabia porque los activos de datos propios y las relaciones directas con los consumidores a menudo dan una mejor información de las experiencias de los clientes de lo que se pueda inferir por los comportamientos, el contexto o la intención.
- **Ampliar el enfoque de análisis de marketing.** Use datos de rendimiento específicos de la campaña (por ejemplo, impresiones y conversiones totales) en lugar de datos de comportamiento a nivel de usuario en sus modelos de medición avanzados porque los datos de comportamiento son menos fiables ahora.
- **Valorar las comunicaciones digitales directas.** Tener la dirección de correo electrónico y el número de teléfono móvil de un cliente nunca ha sido tan importante como ahora. Estos no solo ofrecen una forma de abordar los mensajes directos, sino que también brindan la solución para la resolución de identidades, que es fundamental para la cartografía de los propios datos. Nueve de cada 10 encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que su empresa utiliza la mensajería SMS. Recuerde: no abuse para proteger el número de los que quieren seguir recibiendo.



La obsesión por el cliente requiere una obsesión por los datos del cliente.

Figura 7

«Al ejecutar las campañas de marketing, ¿puede compartir el orden en que comienza a usar cada canal?»

Céntrese en estos canales:



Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista y viajes y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania

Nota: se muestran los 5 primeros.

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022

## Un esfuerzo omnicanal maduro produce grandes beneficios

Los encuestados de nuestro estudio de empresas más maduras indicaron más beneficios comerciales en todos los beneficios potenciales que propusimos en nuestra encuesta en comparación con los de las menos maduras. En particular, las empresas maduras disfrutaron de (ver Figura 8):

- **Mejores márgenes.** El 62 % por ciento de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente indicaron que la estrategia omnicanal de su empresa les ha producido mejores márgenes. En comparación con tan solo el 45 % de los encuestados de empresas no obsesionadas con el cliente que dijeron lo mismo. Los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que los clientes de su empresa tienden a comprar menos cuando lanzan ofertas.
- **Fuerte retención y fidelización de clientes.** Solo más de la mitad de los encuestados de este estudio de empresas obsesionadas con el cliente (54 %) en comparación con el 46 % de empresas no obsesionadas con el cliente dijeron que su empresa experimenta una mejor fidelidad de los clientes y una mejor retención a partir de sus esfuerzos omnicanal.
- **Mejora de las interacciones con los clientes.** Más encuestados de nuestro estudio de empresas centradas en el cliente también dijeron que su empresa tiene interacciones individuales más productivas con sus clientes. Por ejemplo, el 52 % de los encuestados de nuestro estudio de empresas obsesionadas con el cliente dijeron que los programas omnicanal impulsaron las interacciones y el compromiso de los clientes individuales en comparación con el 46 % de las empresas no obsesionadas con el cliente.



**Figura 8**

**«¿Cuál de los siguientes beneficios comerciales ha obtenido su empresa gracias a su estrategia omnicanal?»**

● No obsesionada

● Obsesionada



Aumento de las ventas de artículos con mayor margen



Mejor fidelidad del cliente y retención mejorada



Mejora de la experiencia del cliente



Mejora de las interacciones y el compromiso del cliente



Obtuvo una ventaja competitiva

Base: 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista y viajes y hostelería en organizaciones en EE. UU., Reino Unido y Alemania

Nota: se muestran los 5 primeros.

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de Emarsys en marzo de 2022



## Recomendaciones clave

Para crear una estrategia omnicanal efectiva en un momento de tanto cambio en el mercado, debemos:

### **Escuchar a los clientes.**

Poner al cliente en el centro de su operativa, estrategia y aspiración de liderazgo, permite a la empresa detectar y responder a las circunstancias del mercado, lo que, a su vez, garantiza la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados y el crecimiento de los ingresos en cualquier estado de la economía. Para hacerlo de la manera correcta, hay que establecer una forma continua de escuchar a los clientes, interpretar lo que piensan, actuar sobre las necesidades de los clientes y supervisar los resultados de sus esfuerzos para proporcionar valor a los clientes.

### **Ser creativos al establecer nuestra base de relaciones.**

Para capear la tormenta durante la pandemia de COVID-19, los especialistas en marketing invirtieron en las relaciones con los clientes, utilizando herramientas como el correo electrónico, el correo postal y los programas de fidelización en lugar de métodos de adquisición de base amplia. Es aconsejable continuar con esto debido a las preocupaciones ante una próxima recesión. Destaque frente a otras empresas que también quieren aprovechar la rentabilidad del marketing por correo electrónico utilizando el contexto para crear comunicaciones más dinámicas y personalizadas.

### **Asóciense para ampliar sus capacidades.**

Con las tasas de desempleo en mínimos históricos, es difícil encontrar personal con experiencia. Los proveedores de tecnología, las agencias y los consultores pueden ofrecer recursos para llenar los vacíos necesarios para que no se demore en escalar su progreso omnicanal mientras intenta encontrar los empleados adecuados a tiempo completo.

### **Relaciones con nuestros proveedores.**

Las asociaciones más productivas suceden cuando ambas partes tienen una visión clara de las expectativas. Esto significa establecer objetivos con los proveedores sobre lo que cada uno hará para garantizar el éxito mutuo. También exige diligencia en el proceso de selección de proveedores. Compruebe que las capacidades presentadas en la exposición para ganarle como cliente estén empleándose, conozca al equipo de cuentas que apoyará a su empresa y dirija a los socios potenciales usando casos de uso para verificar que de verdad pueden realizar las tareas que su negocio necesita.

### **Continúe invirtiendo.**

La respuesta instintiva en tiempos difíciles es conservar el presupuesto. Pero dejar de gastar en experimentos y crecimiento en realidad perjudica a las marcas frente a sus competidores. Es mejor continuar con los ensayos y pruebas (aunque sea de forma más atenuada) para llenar los vacíos que dejan otras empresas que se extinguen y continuar conectando con los clientes allá donde estén.

## Apéndice A: Metodología

Para realizar este estudio, Forrester entrevistó online a 622 responsables de la toma de decisiones de nivel directivo y superior en CPS, medios de comunicación y ocio, comercio minorista y viajes, y hostelería en organizaciones de EE. UU., Reino Unido y Alemania. Para evaluar cómo son realmente las organizaciones obsesionadas con el cliente en lo relativo a su operativa, estrategia y aspiración de liderazgo, aprovechamos el modelo de madurez de obsesión con el cliente de Forrester.<sup>3</sup> Este estudio comenzó en febrero de 2022 y finalizó en agosto de 2022.

## Apéndice B: Datos demográficos

PAÍS	
EE. UU.	49 %
Reino Unido	25 %
Alemania	26 %

DEPARTAMENTO DE LOS ENCUESTADOS	
Marketing	76 %
Atención al cliente	24 %

SECTOR	
Bienes de consumo	27 %
Comercio minorista	27 %
Viajes y hostelería	25 %
Medios de comunicación y ocio	21 %

NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
Tomador de decisiones final de la estrategia de marketing.	56 %
Parte de un equipo de tomadores de decisiones de la estrategia de marketing.	29 %
Influye en las decisiones relacionadas con la estrategia de marketing.	15 %

CARGO DE LOS ENCUESTADOS	
Alto ejecutivo	14 %
Vicepresidente	32 %
Director	27 %
Gerente	27 %

## Apéndice C: Material complementario

### ESTUDIOS RELACIONADOS REALIZADOS POR FORRESTER

“Diseñe su organización de EA para influir e impactar”, Forrester Research, Inc., 17 de noviembre de 2016.

## Apéndice D: Notas finales

<sup>1</sup> Fuente: “El estado de la obsesión por el cliente”, Forrester Research, Inc., 11 de junio de 2021.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

The image features a dark green background with several overlapping, semi-transparent light green shapes that create a layered, organic effect. In the center, the word "FORRESTER" is written in a white, serif, all-caps font, followed by a registered trademark symbol (®).

FORRESTER®