

Del reto
al éxito.

Conclusiones del
"The Global Chief Marketing Officer Study"

La transformación
de marketing en
la era digital.

La ilustración de la cubierta de este informe representa a los más de 1.700 directores de marketing que participaron en este estudio de IBM. Cada lado representa aproximadamente a 23 participantes y los colores de la portada representan los tres imperativos identificados en nuestro análisis: ofrecer valor a clientes exigentes; fomentar relaciones duraderas; y capturar valor, medir resultados. Para obtener más información, consulte la página 9.

Este estudio se basa en conversaciones personales con más de 1.700 CMOs de todo el mundo.



Jon Iwata
Vicepresidente Senior de Marketing y Comunicaciones
IBM Corporation

Un mensaje para los CMOs

Todos somos conscientes de las intensas fuerzas de cambio que afectan hoy a las empresas y a los mercados. Sin embargo, no resulta tan sencillo identificar la transformación que esa realidad está promoviendo en la profesión de marketing.

Para tratar de entender esos cambios, IBM ha realizado nuestro primer estudio sobre las perspectivas y opiniones de los directores de marketing, The Global CMO Study. Nuestra intención era lograr 1.000 participantes. Finalmente, fueron más de 1.700 responsables de marketing de 64 países quienes aceptaron participar, a través de diálogos personales directos con nosotros. Creemos que es la mayor encuesta de este tipo jamás realizada. El estudio pone claramente de manifiesto la evolución que nuestros roles han experimentado a lo largo de la última década.

¿Qué hemos averiguado?

Resulta revelador, en primer lugar, comprobar que la visión y perspectivas de los directores de marketing están profundamente alineadas con las de los demás ejecutivos de la empresa. Al igual que los CEOs, los directores de marketing nos habéis expresado que el *mercado* y la *tecnología* son las dos fuerzas externas más importantes que afectan actualmente a vuestras organizaciones. Creéis que esas fuerzas añadirán, en el horizonte de los próximos cinco años, niveles crecientes de complejidad en cómo entendemos y realizamos el marketing no sólo de productos y servicios, sino de todas las dimensiones de nuestras empresas o instituciones.

Los cuatro retos más importantes que habéis identificado, de acuerdo al estudio, han sido la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales y dispositivos y los cambios demográficos en los consumidores. Estos factores actúan como catalizadores del cambio en nuestra función, y la gran lucha que todos afrontamos es cómo convertir estos retos en oportunidades. La buena noticia es que también habéis aportado numerosas vías prácticas para que el marketing pueda gestionar esa mayor complejidad del entorno actual, señalando el camino hacia una nueva dimensión de la profesión de marketing para el nuevo siglo.

Como CMO, considero que tanto el alto nivel de participación como la especificidad de los resultados obtenidos, resultan reveladores, útiles y válidos en su consistencia y profundidad. También estoy convencido de que difícilmente habiérais visto a IBM – o a cualquier otra empresa centrada en la tecnología – iniciando hace diez años un estudio de este tipo. Sin embargo, la proliferación de dispositivos inteligentes, las redes sociales y la irrupción de los “datos masivos” (*big data*) y su gestión analítica como nueva fuente de valor, hace de éste el momento apropiado.

Quiero agradecer a los 1.734 directores de marketing que generosamente han contribuido con su tiempo, su experiencia y sus ideas a este estudio. Mirando hacia adelante, las perspectivas compartidas en el IBM Global CMO Study 2011 establecen las bases para profundizar en un diálogo que puede iniciar la transformación del marketing en la era digital actual. Sería un honor que pudiera unirse a esta conversación.



Jon Iwata
Vicepresidente Senior de Marketing y Comunicaciones
IBM Corporation

Contenido

| | | |
|-------------------|---------------------------------------|----|
| | Resumen ejecutivo | 6 |
| Introducción | ¿Nadar, flotar en el agua o hundirse? | 11 |
| Capítulo uno | Ofrecer valor a clientes exigentes | 21 |
| Capítulo dos | Fomentar relaciones duraderas | 33 |
| Capítulo tres | Capturar valor, medir resultados | 45 |
| La agenda del CMO | Prepárese para el futuro | 57 |
| | Cómo se ha realizado la investigación | 62 |
| | Para más información | 68 |

'Actualmente los clientes tienen más control e influencia en la marca que antes. Necesitamos asegurarnos de que damos y recibimos, que es una conversación bidireccional en la que las dos partes tienen responsabilidades en la interacción'.

Ann Glover, Director Ejecutivo de Marketing,
ING Insurance U.S.

Resumen ejecutivo

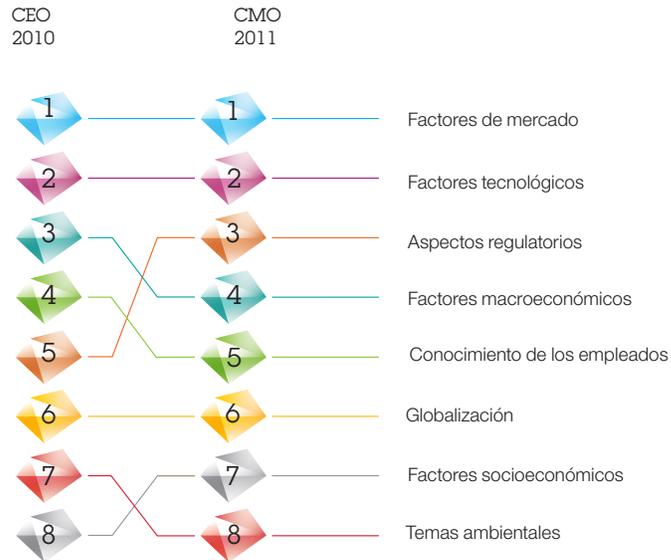
Los clientes actuales pueden comprar en todo el mundo, conocer mejor que nunca las organizaciones con las que interactúan y compartir sus opiniones con cientos de miles, si no millones, de clientes. Sus expectativas – sean consumidores, ciudadanos o clientes de empresa – aumentan. Y en un sólo día pueden crear o destruir marcas comerciales.

¿Cómo afrontan los CMOs estas turbulencias? Hemos realizado entrevistas personales con 1.734 CMOs que abarcan 19 sectores industriales y 64 países, para averiguar lo que hacen con el fin de ayudar a sus empresas a afrontar los grandes cambios que transforman a las empresas y al mundo.

Nuestro estudio de la función del CMO es el último de una serie de estudios ejecutivos de IBM, que incluyen entrevistas realizadas con más de 15.000 ejecutivos de alto nivel en los últimos siete años. El estudio arroja luz en los retos a los que se enfrentan los CMOs del sector público y privado – así como las oportunidades que vislumbran – en épocas cada vez más complejas. También ilustra la similitud en la percepción que tienen los CMOs del mercado respecto a anteriores evaluaciones realizadas por los CEOs.

Los factores de mercado y tecnología impulsan el cambio generalizado

Al igual que los directivos de empresa que entrevistamos en nuestro estudio de CEOs, los CMOs creen que los factores de mercado y la tecnología son las dos fuerzas externas más importantes que afectan actualmente a sus organizaciones. Y al igual que los CEOs, sienten preocupación por la complejidad que se atisba en el horizonte. Cuatro de cada cinco CMOs con los que hemos hablado anticipan un nivel alto o muy alto de complejidad en los tres a cinco próximos años, pero sólo la mitad se sienten preparados para afrontarla.

**Figura 1**

Agenda compartida Los CMOs coinciden con los CEOs en las dos mayores fuerzas externas que afectan a sus organizaciones.

Principales conclusiones

Nuestra entrevista revela que los CMOs contemplan cuatro retos como generalizados y transformadores: la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales y dispositivos, y los cambios demográficos en los consumidores. Pero los CMOs de las organizaciones con un rendimiento superior dan respuesta a estos retos de forma distinta que los demás CMOs¹.

Los CMOs más proactivos intentan conocer a las personas además de los mercados. La cercanía al cliente es crucial, y los CEOs lo saben. En nuestro último estudio de CEOs, descubrimos que los CEOs consideran el acercamiento a los clientes como uno de los tres requisitos previos para tener éxito en el siglo XXI². Esto entra plenamente en el dominio del CMO.

Pero la llegada de las redes sociales cuestiona las anteriores suposiciones y enfoques del marketing de masas. Todos los CMOs son muy conscientes de la distancia que tienen que cubrir. Además de utilizar fuentes de información tradicionales, como los estudios de mercado y los índices de referencia de la competencia, los CMOs más proactivos exploran nuevas fuentes de datos digitales para descubrir lo que quieren los clientes y ciudadanos individuales.

Los CMOs de las empresas más exitosas se centran en las relaciones, no solamente en las transacciones. Utilizan los datos para estimular el interés en las ofertas de sus empresas y forman vínculos con los clientes en mucha mayor medida que sus equivalentes en empresas con menor éxito.

Las organizaciones con mayor rendimiento se comprometen a desarrollar un ‘carácter corporativo’ claro. Los CMOs de estas organizaciones reconocen que lo que una empresa cree y, en consecuencia, cómo se comporta son tan importantes como lo que vende. Y convierten su trabajo en ayudar a la dirección y a los empleados a ejemplificar los valores y objetivos de la empresa.

La mayoría de CMOs se esfuerzan en un sentido vital: el retorno de la inversión (ROI). Nuestro estudio muestra las métricas utilizadas para evaluar que el marketing está cambiando. Casi dos terceras partes de CMOs opinan que el retorno de la inversión en marketing se convertirá en la principal métrica de su efectividad antes del 2015. Pero demostrar dicho valor es difícil. Incluso entre las empresas con mayor éxito, la mitad de los CMOs creen estar insuficientemente preparados para ofrecer estas cifras.

A continuación

En el curso de nuestras conversaciones con CMOs de todo el mundo surgió un consenso abrumador. La gran mayoría de CMOs opinan que existen tres áreas clave de mejora. Deben conocer y ofrecer valor a clientes exigentes; crear relaciones duraderas con dichos clientes; y medir la contribución del marketing al negocio en términos relevantes y cuantificables.

Ofrecer valor a clientes exigentes

La revolución digital ha cambiado para siempre el equilibrio de fuerzas entre la persona y la institución. Si los CMOs quieren comprender y ofrecer valor a clientes y ciudadanos exigentes, deberán concentrarse en conocer a las personas además de los mercados. También tendrán que invertir en nuevas tecnologías y analítica avanzada para obtener más información del comportamiento de cada persona.

Fomentar relaciones duraderas

Para cultivar eficazmente relaciones significativas con sus clientes, los CMOs deberán comunicarse con ellos de formas que sus clientes perciban como valiosas. Esto implica participar con el cliente en todo su ciclo de vida, construyendo comunidades de interés *online* y *offline* y colaborando con el resto de la alta dirección para fundir las facetas interna y externa de la empresa.

Capturar valor, medir resultados

Por último, los CMOs tendrán que cuantificar y analizar los resultados financieros de sus iniciativas de marketing y comunicarlos al resto de la organización para mejorar la credibilidad y efectividad de la función de marketing. También tendrán que inyectar nuevas habilidades en la función de marketing ampliando las capacidades digitales, analíticas y financieras de los empleados existentes, así como contratando personal o colaborando con especialistas para llenar los vacíos. Y ya que es importante predicar con el ejemplo, los CMOs también tendrán que invertir en mejorar su conocimiento.





¿Nadar, flotar en el agua o hundirse?

La revolución digital está transformando el mercado. Los clientes exigentes pueden más que nunca ver – y decir – mucho más de las organizaciones que les dan servicio. Pero esta revolución también ha dejado a los CMOs con dificultades para responder.

'Vivimos en un mundo en el que ningún secreto dura más de cinco minutos. En la actualidad, es imposible controlar ninguna información confidencial. Todo se filtra. Tenemos que ser mejores y más rápidos, constantemente. Esta es la agenda que necesitamos aplicar en el marketing y en la empresa en su conjunto'.

Monica Gregori, Directora de Marketing,
Natura Consumer Products

Desbordado por el cambio

Al igual que los rayos X transformaron la medicina al permitir que los médicos pudiesen ver a través de los tejidos humanos, también las nuevas tecnologías de la información y comunicación están revolucionando las empresas al permitir a los clientes y ciudadanos comunicarse a través de ellas. Como consecuencia, la relación entre las personas y las instituciones que les sirven está cambiando radicalmente.

Las expectativas de los consumidores aumentan. Quieren mejores productos y servicios, más oferta y más valor. Y esperan que las organizaciones actúen con responsabilidad social y medioambiental. Las empresas clientes también compran con más cuidado, regateando más los precios, exigiendo una mayor personalización y buscando oportunidades para devolver el riesgo a los proveedores³.

Mientras tanto, la globalización ha dado a los clientes de todo el mundo muchas más opciones. Lo atestigua el hecho de que los flujos exportadores mundiales han aumentado en los últimos diez años de los 7,9 trillones de dólares a los 18,9 trillones de dólares (dólares americanos en moneda constante)⁴.

Y con las redes sociales, cualquiera puede convertirse en un editor, difusor y crítico. Por ejemplo, Facebook ahora tiene más de 750 millones de usuarios activos y el usuario medio publica 50 contenidos cada mes⁵. Los usuarios registrados de Twitter envían aproximadamente 140 millones de *tweets* cada día⁶. Y los 490 millones de usuarios de YouTube suben más contenidos de vídeo en 60 días que las tres principales televisiones americanas han creado en 60 años⁷.

En resumen, los clientes pueden ver – y decir – más de las organizaciones con las que interactúan que en cualquier otro momento de la historia. Si una organización tropieza, no puede ocultar nada.

El océano digital

Al mismo tiempo, la revolución digital ofrece oportunidades sin precedentes para acercarse a los clientes. Pero toda empresa que desee materializar el potencial de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se enfrenta a una tarea gigantesca. En primer lugar, debe interceptar e interpretar grandes volúmenes de datos para encontrar el contenido relevante.

El volumen y la variedad de datos aumentan con una velocidad feroz. Ahora creamos tanta información cada dos días como la que se ha creado desde el origen de la civilización hasta 2003⁸. La navegación por este océano digital para obtener una imagen clara de los clientes es, en efecto, muy difícil.

Los CMOs, por lo tanto, tienen que realizar más tareas que nunca. Tienen que gestionar más datos, conocer y atraer a clientes más exigentes y asegurarse de que sus empleados ejemplifican coherentemente los valores de la organización. Tienen que utilizar herramientas y tecnologías que sus hijos muchas veces comprenden mejor que ellos. Y ocupan este cargo tres o cuatro años de promedio durante los cuales deben dejar su huella⁹.

La complejidad se multiplica

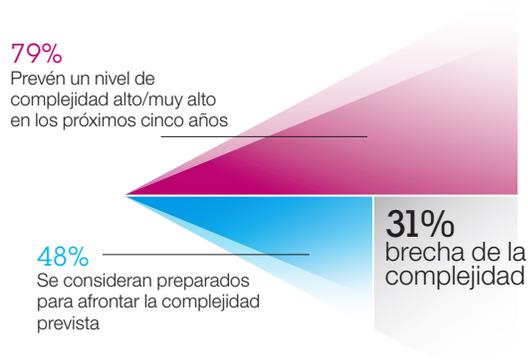
Los CMOs son muy conscientes de los retos a los que se enfrentan. Reconocen, al igual que los CEOs, que el mundo en el que operan es mucho más volátil, incierto y complejo¹⁰. Las economías, empresas, sociedades y gobiernos cada vez más interconectados han dado lugar a nuevas y grandes oportunidades. Pero una mayor conectividad también ha creado grandes – y a menudo imprevisibles – interdependencias. Y al igual que los CEOs, los CMOs no se sienten completamente preparados para manejar la situación.

Todo un 79% de los CMOs con los que hemos conversado creen que el nivel de complejidad será alto o muy alto en los próximos cinco años. Pero sólo el 48% se siente preparado para afrontarlo. Estos porcentajes son similares a los del estudio de CEOs de 2010, cuando les planteamos las mismas preguntas sobre la complejidad futura. Un CMO del sector de las telecomunicaciones de Brasil describió la opinión predominante cuando dijo: 'La exigencia del consumidor genera más complejidad. El modelo mental está cambiando. Nos enfrentamos a una importante transformación social'.

Figura 2

Un torrente de complejidad Los CMOs no se consideran preparados para el volumen de complejidad al que se enfrentan.

Nivel previsto de complejidad y preparación para gestionarla



¿Qué hace más daño?

Por lo tanto, ¿cuáles son las principales fuentes de preocupación? Hemos sondeado con mayor profundidad para averiguar si los CMOs se consideran equipados para gestionar el impacto de los 13 factores clave de mercado. Alarmantemente, más del 50% de encuestados piensan que no están suficientemente preparados para gestionarlos todos excepto dos: aspectos regulatorios y normativos y transparencia corporativa.

Porcentaje de CMOs que dicen no estar preparados

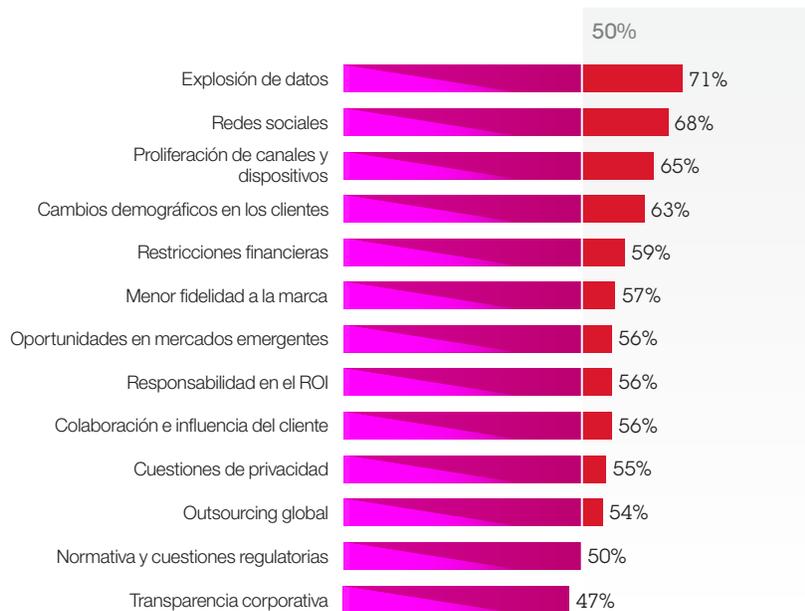


Figura 3

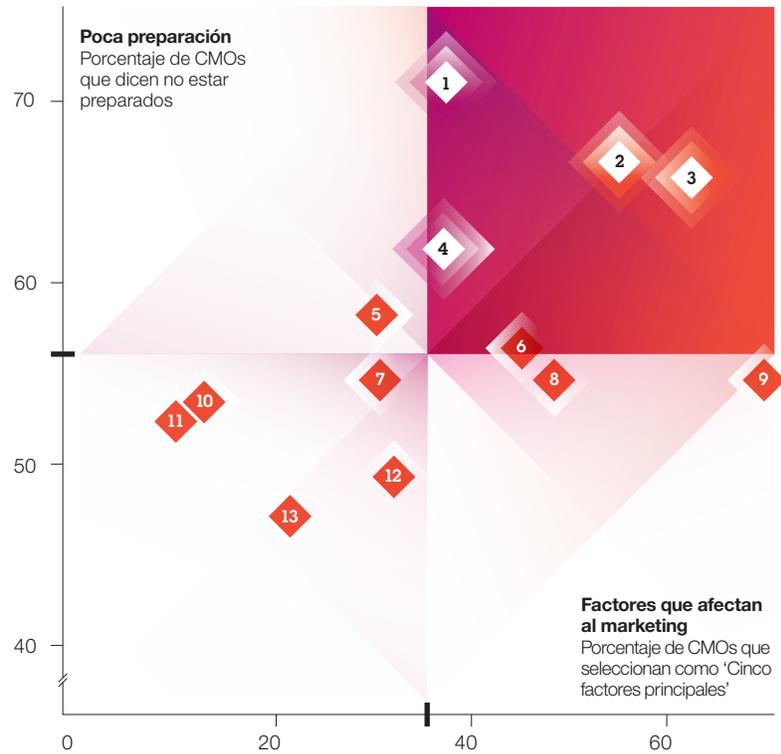
Ser conscientes La mayoría de CMOs no están preparados para gestionar el impacto de los cambios clave del mercado.

Peor aún, algunos de los cambios para los que los CMOs están menos preparados para gestionar son probablemente aquellos que causan el mayor trastorno. Preguntamos a los encuestados que clasificaran cada uno de los factores en términos de su impacto previsto en la función de marketing en los próximos tres a cinco años. A continuación miramos su relación con el nivel de confianza que tienen sobre la gestión de cada factor. Como se ilustra en la Figura 4, salieron a la superficie cuatro temas críticos.

Figura 4

Los problemas más importantes Los cuatro retos más destacados para los CMOs son la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales y dispositivos y la evolución en la demografía de los consumidores.

- 1 Explosión de datos
- 2 Redes sociales
- 3 Proliferación de canales y dispositivos
- 4 Cambios demográficos en los clientes
- 5 Restricciones financieras
- 6 Menor fidelidad a la marca
- 7 Oportunidades en mercados emergentes
- 8 Responsabilidad del ROI
- 9 Colaboración e influencia del cliente
- 10 Cuestiones de privacidad
- 11 Outsourcing global
- 12 Normativa y cuestiones regulatorias
- 13 Transparencia corporativa
- Media



El aumento del volumen de datos ocupa el primer lugar de la lista de preocupaciones. Más del 70% de los CMOs que piensan que es importante afirman que no están totalmente preparados para afrontar su impacto. 'Uno de nuestros retos más grandes se encuentra en el análisis de datos. Por la complejidad y el tamaño de nuestra organización, nos hemos quedado atrás', admitió un CMO del sector de productos de consumo de Estados Unidos.

Ciertamente no es el único. 'Nos ahogamos en los datos. Lo que nos falta es información real', comentó un CMO del sector de las ciencias de la vida (*life sciences*) de Suiza. Un CMO del sector de energía y suministros de Holanda expresa el problema más francamente: 'En este momento, no sé cómo nuestro departamento de marketing afrontará el aumento de datos previsto'.

Las redes sociales y el mayor número de canales y dispositivos que los clientes pueden elegir, ocupan de cerca el segundo y tercer puesto en términos de ansiedad que generan. 'Necesitamos gestionar la 'caja abierta' de las redes sociales y la transparencia que aporta. La comunicación a través de las redes sociales es completamente diferente de las herramientas o canales de comunicación tradicionales', dijo un CMO del sector de productos de consumo de Polonia.

Reflejando el impacto de las redes sociales, un CMO del sector aeroespacial y defensa de Estados Unidos advirtió, 'el riesgo es enorme, tanto si se produce como si no. No debe cometerse el error de pensar que se reduce el riesgo cuando se intenta no gestionarlo'.

Las características cambiantes de los consumidores también aparecen destacadas entre las mayores preocupaciones de los CMOs. El 63% creen que el cambio en la demografía de los consumidores causará un impacto significativo en sus funciones de marketing. No obstante, sólo el 37% se consideran sustancial o totalmente preparados para afrontar este cambio. 'Está llegando una nueva generación con necesidades y hábitos de consumo totalmente diferentes. Las empresas tendrán que adaptarse a este cambio para poder sobrevivir en el mercado', observó un CMO del sector asegurador de Turquía.

'En esta próxima era de complejidad e incertidumbre, existe un grave riesgo de 'perder el norte' intoxicados por la sobrecarga de datos y sufriendo indigestión'.

Carlos Velázquez, Director de Gestión Senior de Marketing de Roca Corporación Empresarial

'Vemos más demanda de innovación ahora que en los últimos 30 años'.

Steve Robinson, Vicepresidente Senior,
Director Ejecutivo de Marketing, Chick-fil-A

En efecto, el propio mercado se está fracturando, como apuntan varios encuestados. 'Los mercados de masas ya no existen; se han fragmentado', comentó un CMO del sector asegurador de Australia. Un CMO del sector de los productos de consumo de Singapur comentó en el mismo sentido, 'la solución perfecta es dar servicio a cada cliente de forma individual. ¿El problema? Hay miles de millones de ellos'.

La presión es universal

Resumiendo, los CMOs están ante un reto. Incluso aquellos que trabajan para las organizaciones con más éxito tienen problemas. En el curso de esta investigación, pedimos a los encuestados que evaluaran la posición de sus organizaciones en el el sector en el que compiten. (Estadísticamente corroboramos estas autoevaluaciones con información públicamente disponible. En la página 63 encontrará más detalle).

Nuestro análisis muestra que los CMOs de las organizaciones con mejor rendimiento están más preparados para gestionar algunos de los puntos débiles más críticos. Pero menos de la mitad de ellos se consideran completamente preparados. Los CMOs de organizaciones con rendimiento inferior están aún menos seguros de su capacidad para afrontarlos.

Figura 5

Las organizaciones con rendimiento mayor también tienen problemas Las organizaciones con un rendimiento superior luchan casi igual que las demás para afrontar los cuatro puntos débiles más críticos.

- Organizaciones con rendimiento superior
- Organizaciones con rendimiento inferior

Nivel de poca preparación para gestionar factores de mercado

Explosión de datos



Redes sociales



Proliferación de canales y dispositivos



Cambios demográficos en los clientes



En realidad, una de las conclusiones más sorprendentes que surge de nuestro estudio es el nivel de consenso entre los encuestados. No importa donde trabajen, el sector o el tamaño o éxito de sus organizaciones, los CMOs se enfrentan a muchos de los mismos desafíos y muchos de ellos no se consideran preparados para gestionarlos.

Esta situación también se repite entre los CMOs que trabajan en empresas *business-to-consumer* y *business-to-business*, donde pensábamos encontrar diferentes perspectivas. Evidentemente, cada vez un mayor número de fabricantes venden directamente a los consumidores, así como a través de minoristas, difuminando la demarcación histórica entre los dos modelos de negocio. Pero esto, considerado aisladamente, no es suficiente para justificar la similitud.

El hilo común de las respuestas recibidas testifica, no obstante, la magnitud de los cambios que ahora se están produciendo en el mercado – cambios tan trascendentales que han aplanado la mayoría de diferencias. En medio de este importante cambio, las respuestas de los CMOs apuntan a tres áreas clave en las que ellos y su personal de marketing deben mejorar. Deben:

- Ofrecer valor a clientes exigentes
- Fomentar relaciones duraderas
- Capturar valor y medir los resultados de sus esfuerzos

Afortunadamente, hay varios pasos que los CMOs pueden dar para reforzar sus organizaciones y a sí mismos. En los capítulos siguientes, comentaremos cada uno de estos problemas, así como las soluciones más prometedoras.

‘Poder recopilar la información correcta, asegurarse de que las personas adecuadas tienen acceso a ella, pueden analizarla y realizar recomendaciones en base a la información – aquí es donde marketing debe liderar, invertir y participar’.

Denis Cochet, Vicepresidente Senior,
Ventas y Marketing de Alstom Power



Ofrecer valor a clientes exigentes

Los CMOs más eficaces se centran en conocer a las personas, no sólo a los mercados. Exploran con detalle nuevas fuentes de información digital. Y utilizan la analítica de clientes para convertir los datos en información con la que sus organizaciones pueden actuar.

'Tenemos que volvernos científicos en la experiencia del cliente'.

Nick Barton, Vicepresidente de Ventas y Marketing,
Greater China, InterContinental Hotel Group

Sumérgase en la evidencia

La primera obligación de los CMOs es la de ofrecer valor a clientes exigentes. Esto implica averiguar quiénes son estos clientes, qué quieren y cómo les gustaría interactuar con la organización. No se trata solamente de conocer sus necesidades y preferencias inmediatas. También se trata de conocer qué valoran y cómo se comportan.

Es más, las pistas pueden ser muy sutiles, ya que la forma en que los clientes actúan puede contradecir a veces sus preferencias declaradas. La agencia de citas Match.com tiene mucha experiencia en este fenómeno. Gran parte de su éxito proviene de observar lo que hacen los usuarios además de lo que dicen. Registra las elecciones realizadas analizando los datos por medio de mecánica y analítica de grupos y ajusta en consecuencia los perfiles que envía¹¹.

La mayoría de ejecutivos, si no todos, aseguran querer conocer mejor a sus clientes. En efecto, en nuestro último estudio dirigido a CEOs, el 88% de directivos de empresa – y un abrumador 95% de los que dirigen las organizaciones con mayor éxito – dijeron que en los próximos cinco años acercarse a sus clientes era la principal prioridad para materializar sus estrategias¹².

No obstante, como admiten muchos de los CMOs entrevistados, del dicho al hecho hay mucho trecho. 'Nuestra misión es ayudar a los clientes a ahorrar tiempo y dinero, pero tener la información del cliente para saber cómo hacerlo es nuestro reto más importante', puso de relieve un CMO del sector de telecomunicaciones de Canadá.

Cosecha digital

Un motivo por el que muchas organizaciones tienen problemas para obtener la información del cliente que necesitan es que aún se centran en conocer *los mercados* en lugar de *las personas*. Al menos un 80% de CMOs se basan en fuentes de información tradicionales, como los estudios de mercados o el *benchmarking* de la competencia, para tomar decisiones estratégicas. De manera similar, más del 60% se basan en análisis de ventas, campañas y similares.

Fuentes utilizadas para influir en las decisiones estratégicas

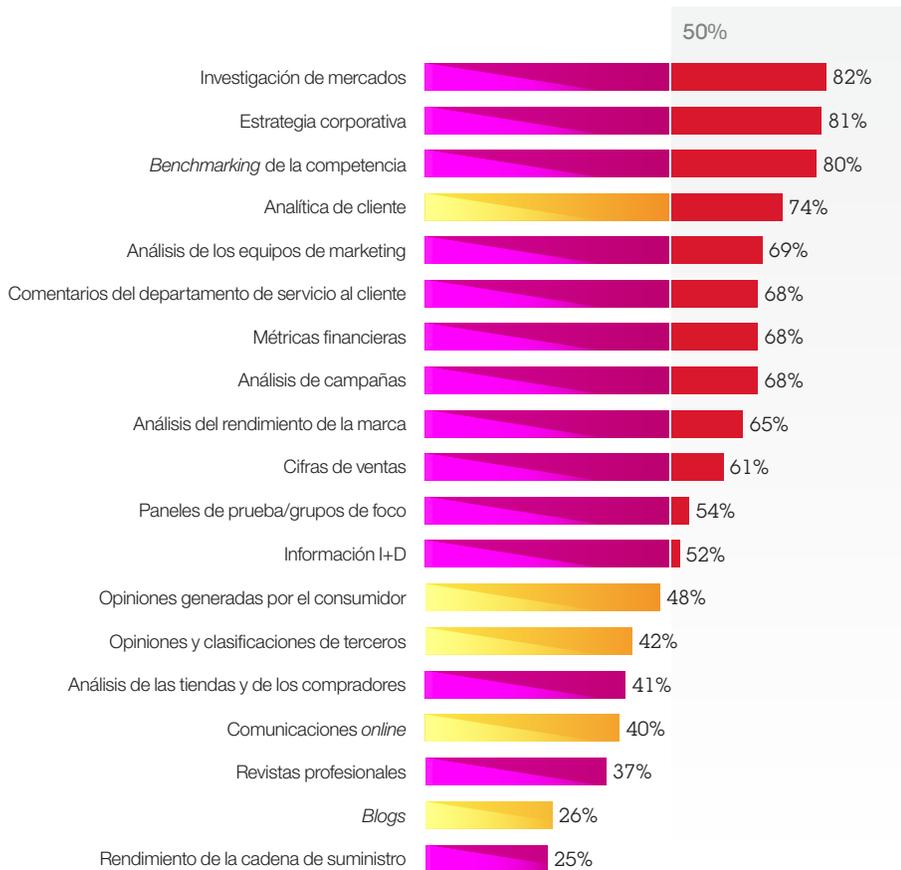


Figura 6

Perder el toque personal La mayoría de CMOs prestan más atención a los mercados que a las personas.

■ Fuentes principales para conocer a las personas

'Hace un año, uno de cada diez clientes nos preguntaba por las redes sociales. Este año, son nueve de cada diez. Nos encontramos en un entorno en el que unos *blogs* negativos pueden llevar a una reunión de emergencia del consejo de dirección. Éste es el poder de las redes sociales'.

Edmond Moutran, Director ejecutivo de Memac
Ogilvy & Mather MENA (Oriente Medio y África del Norte)

Las fuentes de información tradicionales son importantes, por supuesto. Sin embargo, muchas de ellas tienen un gran defecto. Solamente pueden mostrar los clientes de forma agregada, con poca información de lo que cada cliente necesita o desea.

Por el contrario, relativamente pocos CMOs se benefician de todo el potencial de la cosecha digital. Aunque casi tres cuartas partes utilizan la analítica de cliente para explorar los datos, sólo el 26% realiza un seguimiento de *blogs*, sólo el 42% analiza comentarios de terceros y sólo el 48% analiza comentarios de consumidores. Esto se debe en gran parte a que las herramientas, los procesos y las métricas que utilizan no se han diseñado para capturar y evaluar los datos no estructurados que generan las plataformas sociales.

Pero los *blogs*, los comentarios de consumidores y comentarios de terceros revelan lo que quiere cada uno de los clientes. Proporcionan una fuente de información más completa de los sentimientos del cliente, con contexto, que puede ayudar a las empresas a predecir con mayor precisión patrones de demanda.

Las conversaciones en tiempo real entre personas bien informadas también constituyen una fuente valiosa de nuevas ideas. Cuando una organización monitoriza estas fuentes sociales para encontrar menciones a marcas, puede responder rápidamente a las amenazas de una exposición negativa antes de que escapen de control. Como apuntó un CMO del sector energético de India, 'lo que pensamos que tardará 24 horas en afectar a nuestra imagen de marca puede que sólo tarde dos horas. Por lo tanto, nuestra velocidad de reacción debe incrementarse notablemente'.

En resumen, las nuevas fuentes de datos digitales pueden proporcionar información crucial de cómo los clientes y los influenciadores piensan y se comportan. Pero para escalarlo eficazmente, las organizaciones deben considerar la creación de relaciones básicamente distintas. Necesitan permitir que los empleados se relacionen con los clientes y ofrecer a los clientes y otros implicados la posibilidad de ayudarse entre sí. Sólo un pequeño número de CMOs actualmente aprovecha estas oportunidades para mejorar su conocimiento de estas dinámicas.

Gestión del *big data*

Los CMOs también están abrumadoramente poco preparados para hacerse cargo del mayor volumen, velocidad y variedad de los datos. La mayoría de participantes lo reconocen. Más de dos terceras partes creen que necesitarán invertir en nuevas herramientas y tecnologías, así como desarrollar nuevas estrategias para gestionar el *big data*.

De manera similar, casi dos terceras partes creen que necesitarán cambiar la combinación de habilidades en la función de marketing así como mejorar sus capacidades analíticas. Un CMO del sector de las telecomunicaciones de China resumió la opinión general cuando destacó, ‘volver a pensar nuestra combinación de habilidades en la función de marketing y alinearla con TI son nuestras prioridades’.

No obstante, más sorprendente aún, relativamente pocos CMOs piensan en las importantes implicaciones del *big data* en las políticas de empresa – especialmente las relativas a la privacidad y la seguridad. Por ejemplo, sólo el 28% consideran necesario cambiar sus políticas de privacidad, a pesar de las numerosas formas en que en la actualidad la privacidad de los clientes puede verse comprometida.

Con *cookies* de seguimiento en los navegadores, receptores GPS en los dispositivos móviles y el uso compartido de datos entre organizaciones, una empresa puede recopilar ahora más que nunca información sensible del cliente. El mayor uso de múltiples canales y dispositivos como teléfonos inteligentes (*smart phones*) y pizarras digitales (*tablets*) también hacen más vulnerables la infraestructura y los datos de muchas empresas.

Algunos reguladores y legisladores ya han expresado su preocupación por este tema. Por ejemplo, la Unión Europea ha introducido una directiva que obliga a todas las organizaciones, a partir de mayo de 2012, a proteger los permisos individuales antes de instalar *cookies* en los sistemas visitantes¹³.

Muchos clientes también son conscientes de los riesgos. En un reciente estudio de IBM sobre redes sociales, los consumidores nos expresaron que su preocupación por la seguridad era el principal motivo por el que evitaban la interacción con empresas en las redes sociales¹⁴. Ante esta respuesta contundente, los CMOs quizás deban considerar lo que pueden hacer para inspirar una mayor confianza en el cliente mientras piensan en cómo gestionan el *big data* a efectos internos.

‘El mayor reto no es el volumen de datos disponibles, sino la interpretación de los datos y la toma de decisiones de negocio basadas en la información que proporcionan. El análisis de datos también nos permitirá probar nuestras suposiciones’.

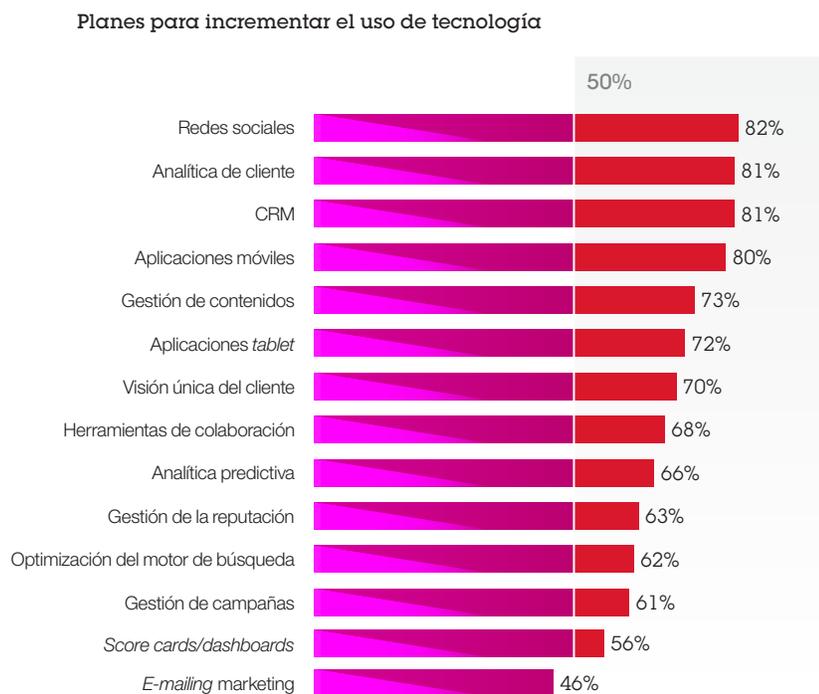
Bartosz Dobrzyński, Director Ejecutivo de Marketing de P4 Sp. z o.o.

La gestión del *big data* efectivamente se encuentra en su lista de tareas. Cuatro de cada cinco participantes piensan utilizar la analítica de cliente, la gestión de relaciones con los clientes (CRM), redes sociales y aplicaciones móviles más extensamente en los próximos tres a cinco años.

‘Estamos desviando el dinero de publicidad al desarrollo y creación de sistemas CRM’, nos dijo un CMO del sector de ingeniería y maquinaria del Reino Unido. Un CMO del sector de servicios profesionales de Alemania hizo una observación similar, ‘necesitamos sustituir nuestro sistema CRM y estamos buscando activamente un nuevo sistema que resuelva nuestros planes de futuro, incluidas las redes sociales, los análisis ROI y la estrategia global de la empresa’.

Figura 7

Encargarse de los terabytes La mayoría de CMOs piensan desplegar nuevas tecnologías para manejar este *big data*.



Derribar las barreras

A pesar de la urgencia del cambio, ¿por qué hay aún muchos CMOs que no han adoptado nuevas herramientas y tecnologías? Las dos grandes barreras son el coste y la falta de certeza sobre el ROI: dos de los aspectos que están cobrando mayor importancia en el dominio del marketing.

Tradicionalmente, muchos CMOs no tenían la obligación de ofrecer una sólida evidencia financiera de su ROI. Pero dada la volatilidad económica actual y la presión para ser rentable, las organizaciones ya no pueden firmar un cheque en blanco para sus iniciativas de marketing. Los CMOs reconocen que ahora necesitan cuantificar el valor que aportan a la empresa, sea por inversión en publicidad, nuevas tecnologías o cualquier otra actividad.

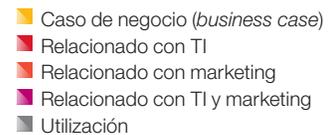
Este mayor énfasis en el ROI también refleja la supervisión que la función de marketing actualmente atrae, reflejo a su vez de la creciente importancia de la función. Los CMOs de la actualidad se encuentran en una posición muy similar a la que ocupaban los CFOs hace una década, cuando sus cometidos evolucionaban desde ser el guardián de la caja fuerte hasta convertirse en un asesor estratégico de negocio.

Barreras al uso de la tecnología



Figura 8

Barreras ¿Qué impide a los CMOs utilizar las nuevas herramientas? La creación del caso de negocio, los aspectos de TI y la falta de conocimiento técnico en la función de marketing.



‘El departamento de marketing necesitará habilidades exclusivas en el corto plazo. Deberán ser capaces de integrar marketing y las TI – como los futbolistas que pueden chutar con las dos piernas’.

Jeroen de Punder, Director Ejecutivo de Marketing de Ricoh Holanda

No obstante, los CMOs que necesiten tomar decisiones sobre inversiones en tecnología pueden encontrarse en un territorio poco familiar. Esto explicaría por qué las dudas en la implementación de nuevas tecnologías parecen ser tan grandes. Cuatro de los restantes ocho obstáculos que los CMOs citan están relacionados con las TI y la relación de marketing con la función de las TI.

‘Es fácil ver el potencial de muchas herramientas nuevas, pero raramente son sencillas de integrar en los sistemas existentes de la organización’, alertó un CMO del sector de las comidas, bebidas y tabaco del Reino Unido. ‘La complejidad de la integración [de un nuevo sistema] en otros sistemas destruye frecuentemente el ROI del nuevo sistema’, añadió.

Las dudas respecto al nivel de habilidades y la falta de participación de la función de marketing en temas tecnológicos también sugieren que los CMOs tendrán que trabajar más estrechamente con los directores de tecnologías de la información (CIO) en el futuro. Un CMO del sector de productos industriales de Estados Unidos recogió la opinión mayoritaria cuando afirmó: ‘No sé cómo podemos avanzar sin incorporar las TI en marketing’.

Recomendaciones

Comience por la gran pregunta de negocio.

Centre su atención en la oportunidad para crear valor para los clientes de forma individualizada.

Abra la puerta.

Vuelva a definir la prioridad de sus inversiones para analizar canales digitales, tales como *blogs*, *tweets*, redes sociales, reseñas de compañeros y contenidos generados por el consumidor, para acceder a las opiniones, valores y expectativas honestos y no mediatizados de los clientes. Utilice la analítica avanzada para reconocer preferencias, tendencias y patrones en todos los puntos de contacto.

Proteger los datos.

Trabaje con TI para evaluar las exposiciones potenciales de los datos y de la infraestructura, emplee herramientas para proteger los datos del cliente y actualice las políticas de privacidad para dar respuesta a las preocupaciones de los clientes.

más de
10 millones

visitas en YouTube

Del reto al éxito. La transformación de marketing en la era digital.

Referencia de cliente: Mahou-San Miguel

La participación del cliente es la clave del éxito

La cervecera española Grupo Mahou-San Miguel, S.A. ha desarrollado una nueva marca de cerveza, 'Mixta', para atraer a un cliente más joven. La captura de un seguidor fiel a una nueva marca nunca es fácil. 'Hoy en día no basta con la presencia de la marca', dice Javier Herrero-Velarde, CMO de Mahou-San Miguel. 'También es necesario construir un vínculo emocional'.

Aprovechando la pasión que esta generación objetivo tiene por todos los temas digitales, la empresa ha decidido omitir los medios de comunicación tradicionales en el lanzamiento del producto y dedicar sus recursos a las redes sociales. Para atraer y entretener a estos 'nativos digitales' y explotar el poder de las redes virales, Mahou-San Miguel ha desarrollado más de 30 anuncios de Mixta para YouTube y establecimientos Internet.

Los resultados hasta la fecha son realmente impresionantes. Herrero-Velarde afirmó que la campaña de Mixta, con más de 10 millones de visitas, se encuentra luchando por la segunda plaza entre todas las visitas de marcas de YouTube en España. La empresa también es activa en las redes sociales con sus otras marcas. La marca insignia de la empresa, 'Mahou', por ejemplo, tiene más de 100.000 seguidores de Facebook, nos dijo.

No obstante, el impacto de las redes sociales va más allá de las cifras de visitas o seguidores. Particularmente gratificador para Herrero-Velarde es la atracción de los consumidores por la marca, como es la aparición de imitaciones generadas por los usuarios de anuncios de Mixta y un 'club' de red social de seguidores de Mixta.

Mixta ha conectado claramente con su público, y la participación activa de los clientes en la marca es la clave de su éxito continuado. 'Recibimos ideas e iniciativas de nuestros consumidores con conceptos originales de la marca', nos dijo. 'Para nosotros, este nivel de interactividad y afinidad representa una gran parte del ROI de las redes sociales'.

Temas importantes a considerar

¿Cómo está preparando a su personal, programas y procesos de marketing para conocer a las personas y no sólo a los mercados?

¿En qué herramientas y procesos está invirtiendo para conocer mejor y dar respuesta a lo que los clientes dicen y hacen?

¿Cómo protege los datos y la privacidad de los clientes en un mundo multicanal y multidispositivo?



Fomentar relaciones duraderas

Los CMOs proactivos forjan relaciones con el cliente que perduran después de la venta. Y refuerzan estos vínculos creando un carácter corporativo que se manifiesta en todo lo que dicen y hacen sus empleados.

Actuar con información

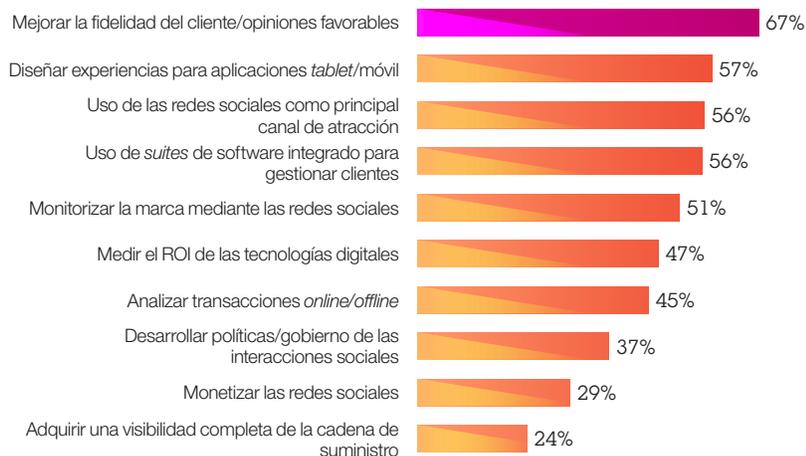
Evidentemente, no basta con conocer a los clientes o ciudadanos. Una organización también tiene que actuar en base a lo aprendido, y hacerlo antes que la competencia. En la actualidad, es fácil que clientes insatisfechos se vayan a otra parte, como son perfectamente conscientes los CMOs. De ahí que su máxima prioridad sea mejorar la fidelidad del cliente y animar a los clientes satisfechos a que opinen favorablemente de sus marcas.

Figura 9

Animar a los clientes a seguir participando

Los CMOs consideran la fidelidad del cliente su máxima prioridad en la era digital.

Prioridades para la gestión del giro hacia las tecnologías digitales



‘Necesitamos tomar medidas que mejoren los puntos de contacto con el cliente y la fidelidad del mismo, así como ensanchar nuestra base de seguidores’, nos explicó un CMO del sector de las telecomunicaciones de Japón. ‘La fidelidad y la satisfacción del cliente son críticas porque las opiniones favorables ofrecen un marketing gratuito con un valor inconmensurable’, comentó un CMO del sector bancario de Estados Unidos.

La pregunta es: ¿cómo se gana esta fidelidad? Más de la mitad de todos los CMOs creen que las redes sociales son un canal clave para atraer clientes, como indica la Figura 9. Pero en un estudio anterior de IBM se muestra que muchos ejecutivos no saben lo que hace que los clientes ‘sean seguidores’ de sus organizaciones. Casi el 70% asume que los clientes interactúan con ellos a través de las redes sociales para obtener información, expresar una opinión y sentirse conectado a sus marcas – mientras que, en realidad, los clientes están más interesados en recibir un valor tangible. En efecto, cuando preguntamos por qué eligen seguir a una empresa, las razones más importantes que citan los consumidores son ‘obtener descuentos’ (61%) y ‘hacer compras’ (55%). Solamente el 33% buscan empresas para ‘sentirse conectados’¹⁵.

Es más, relacionarse y atraer a los clientes no se limita a comunicarse con ellos. También incluye ayudarles a disfrutar de los productos y servicios que han adquirido y a colaborar con ellos para crear conjuntamente nuevos productos y servicios. Pero nuestro estudio muestra que menos de la mitad de las organizaciones encuestadas utilizan actualmente las redes sociales para llevar a cabo estas actividades¹⁶.

‘Tenemos que incrementar la fidelidad del cliente. Las tecnologías digitales representan un importante canal con el que interactuar con los clientes y a traerlos a nuestro servicio’.

Jeannette Schmitteckert, Directora de Marketing y Relaciones Públicas de Bardusch GmbH & Co. KG

Crear relaciones genuinas

De hecho, la mayoría de CMOs siguen poniendo más su atención en la transacción que en la relación. Utilizan los datos principalmente para segmentar y vender, no para generar presencia, estimular el interés y 'crear tribus de clientes', como expresó un CMO del sector de productos industriales de Finlandia.

Esto se debe en parte a que, desde siempre, ha sido fácil obtener datos de ventas y de la segmentación. Las empresas de estudios de mercado han proporcionado los segundos y las empresas han recogido los primeros. La obtención de datos en el resto del ciclo de vida del cliente ha sido, por el contrario, mucho más difícil.

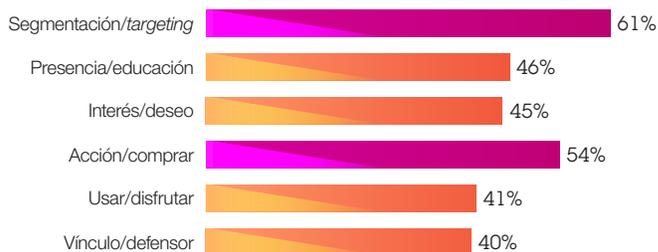
No obstante, las organizaciones que solamente contemplan los datos de segmentación y ventas pierden la oportunidad de aprender de las demás fases del ciclo de vida del cliente. Y estas fases son cada vez más importantes ya que los clientes se conectan con las marcas de formas totalmente nuevas.

Figura 10

Vender, no asociarse La mayoría de CMOs utilizan datos para gestionar la transacción del cliente, no la relación.

- Focalizado en la transacción
- Focalizado en la relación

Amplio uso de los datos de cliente



En el pasado, los clientes generalmente iniciaban el proceso de compra mirando un gran número de marcas. A continuación reducían sistemáticamente sus opciones. Pero el ‘embudo’ del marketing tradicional ahora se ha convertido en una serie de bucles. Los clientes evalúan una serie cambiante de opciones. Consultan con compañeros de trabajo (*online* y *offline*), familiares, expertos independientes y tiendas o fabricantes, aunque estos últimos aparecen al final de la lista¹⁷.

Más importante aún, una vez se ha realizado la transacción, suelen entrar en una relación abierta con la marca, compartiendo sus opiniones ampliamente *online*¹⁸. El ‘embudo’ seguramente no logra capturar estos elementos, porque finaliza en el momento de la venta. Los enfoques que solamente se centran en las ventas pierden, por tanto, la oportunidad de construir opiniones compartidas y relaciones duraderas, o incluso inspirar a otros clientes a que opinen favorablemente de la marca o empresa.

Los CMOs de las organizaciones con mayor éxito ya han ajustado sus estrategias de marketing para reflejar este cambio. Las organizaciones con mejor rendimiento utilizan los datos mucho más extensamente en todo el ciclo de vida del cliente que las organizaciones con un rendimiento más bajo. Las diferencias son particularmente marcadas en las fases dedicadas a favorecer el conocimiento y el deseo por la marca, así como en la creación de opiniones favorables después de la venta. Como comentó un CMO del sector de las telecomunicaciones de Bélgica: ‘La medición del rendimiento del marketing está guiada por la fidelidad del cliente. La clave es la gestión del ciclo de vida de principio a fin’.

‘Cada trozo de comentario es una oportunidad de hacer cosas nuevas o mejorar la experiencia del cliente’.

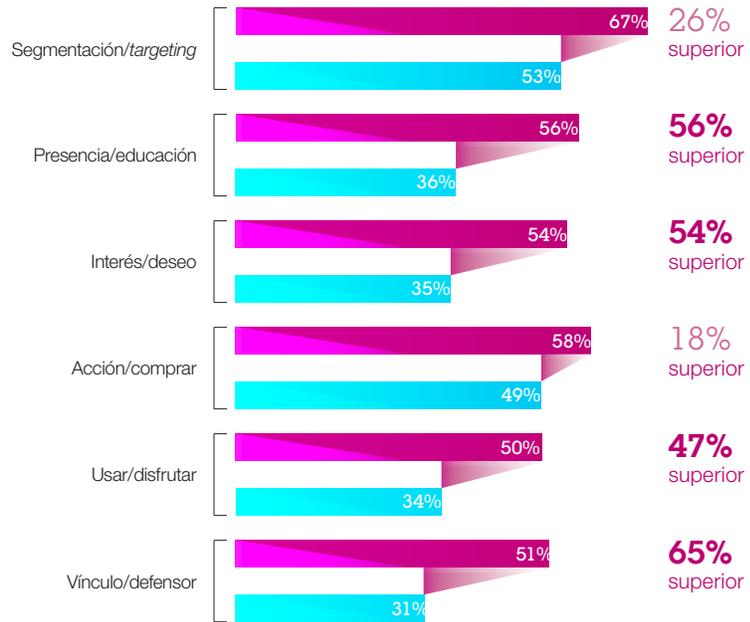
Mehmet Sezgin, CEO, Garanti Payment Systems

Figura 11

La forma de ganar Los CMOs de las organizaciones con un rendimiento superior invierten más esfuerzo en capturar y utilizar datos que fomenten las relaciones con los clientes.

■ Organizaciones con rendimiento superior
■ Organizaciones con rendimiento inferior

Amplio uso de los datos de cliente



'Necesitamos saber dónde se encuentra el dinero y el crecimiento. ¿Qué lugares, qué segmentos? ¿Cómo disfruta la gente y muestran su bienestar y cuál es nuestro papel en esto?'

James Thompson, Director Ejecutivo de Marketing, Asia Pacífico, Diageo Asia

Dar vida al carácter corporativo

La interacción eficaz con los clientes en la era digital tiene implicaciones aún mayores. Hace tiempo, bastaba con que una empresa comercializara sus productos o servicios. Pero las redes sociales han sacado a la luz lo que se esconde en esta función.

Los clientes ahora pueden averiguar dónde y cómo una empresa fabrica sus productos; cómo trata a sus empleados, jubilados y proveedores; cuánto paga a sus directivos; con qué seriedad acepta sus responsabilidades medioambientales, etc. Este conocimiento puede afectar a sus decisiones de compra.

En otras palabras, lo que representa una organización es tan importante como lo que vende. Tiene un ‘carácter corporativo’ – atributos diferenciadores que la hacen una empresa distinta. Y este carácter corporativo no es simplemente un producto o su declaración de misión, logotipo o publicidad. Más bien es la suma de todo lo que dicen y hacen sus directivos y empleados – las opiniones que tienen, los valores que profesan y el modo en que se comportan, visible para todos.

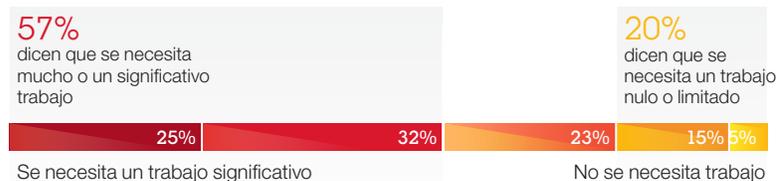
Más de la mitad de los CMOs con los que hemos hablado piensan que el carácter corporativo de sus organizaciones se conoce bien en el mercado y contribuye con fuerza al éxito de sus marcas. Los CMOs de las organizaciones con un rendimiento superior son especialmente positivos en este tema (64% frente al 37% de los CMOs de organizaciones con un rendimiento inferior).

No obstante, tras formular más preguntas se pone de manifiesto que muchos participantes están mucho menos seguros de lo que las respuestas preliminares puedan sugerir. El 57% de CMOs admiten que aún queda mucho trabajo por hacer para que los empleados adopten completamente este principio. Sólo el 20% cree que ya lo han logrado. Es más, muchos CMOs reconocen que juegan un papel importante para lograr que la fuerza laboral adopte y ejemplifique el carácter corporativo de sus organizaciones.

¿Se conoce su carácter corporativo en el mercado?



¿Se necesita mucho más trabajo para que los empleados participen?



‘En un entorno corporativo, inspirar una actitud empresarial en nuestro personal es el reto más importante. Al fin y al cabo, nuestro personal es nuestra mejor herramienta de marketing’.

Vivienne Tan, Vicepresidente Ejecutivo de Philippine Airlines

Figura 12

Construcción de una empresa auténtica
Muchas organizaciones tienen un carácter corporativo claramente definido pero aún deben seguir trabajando para incorporarlo a la fuerza laboral.

‘Tenemos que gestionar la reputación de la marca en el contexto de la vulnerabilidad causada por el nuevo mundo digital, siendo honestos, transparentes y auténticos’.

Dev Amrithesh, Presidente y Director de Operaciones de Dunkin’ Donuts (India), Jubilant FoodWorks Limited

Figura 13

Visión clara En un mundo transparente, el carácter corporativo de una organización es crítico – y la función de marketing puede jugar un papel importante en su activación.

‘Tradicionalmente, el carácter y la cultura corporativa se gestionaban en RR.HH., pero no pueden seguir estando ahí en un entorno digital’, comentó un CMO del sector de mercados financieros de Estados Unidos. ‘El mundo de los mensajes internos y externos separados ya no existe. Las acciones, los memorandos y las decisiones internas pueden afectar a la marca igual que una campaña publicitaria’.

De hecho, la mayoría de CMOs creen que la transparencia que ha engendrado la revolución digital requiere que la función de marketing realice como mínimo cinco cambios clave, como se muestra en la Figura 13. Estos cambios reflejan la forma en la que está evolucionando el rol del CMO. Durante muchas décadas, el trabajo del CMO se limitaba a comercializar los productos y servicios de una organización. En la actualidad, empieza en el marketing de la propia organización.

Cinco principales iniciativas gobernadas por la transparencia



Recomendaciones

Inicie ya las relaciones.

Aproveche los nuevos canales digitales para estimular conversaciones con clientes existentes y potenciales y crear nuevos tipos de relaciones que permitan revelar oportunidades ocultas. Utilice incentivos tangibles para atraer a seguidores.

Conéctese continuamente.

Participe con sus clientes y ciudadanos en todas las fases del ciclo de vida de cliente y cree comunidades *online* y *offline* para reforzar su marca.

Defienda el carácter corporativo de su organización.

Ayude a que la empresa defina y active los rasgos que la convierten en única. Trabaje con toda la alta dirección para unir las facetas interna y externa de la empresa.



más de
80%

de aumento en las ventas



Del reto al éxito. La transformación de marketing en la era digital.

Referencia de cliente: Kraft Foods

La participación del cliente ofrece la canasta perfecta a Oreos

Las galletas Oreo de Kraft Foods se introdujeron en China en los años 90. Pero no fue hasta que la empresa comenzó a atraer activamente a los consumidores cuando las ventas empezaron a aumentar.

En la comunicación con los clientes, Kraft descubrió que la Oreo original era demasiado dulce para los paladares locales y el paquete demasiado grande para las pequeñas familias chinas. Por lo tanto, en 2006, después de probar 20 prototipos distintos, Kraft reformuló tanto las galletas como su envoltorio.

Para volver a introducir las Oreo, Kraft aprovechó el deseo de los ciudadanos chinos de relacionarse con las celebridades nacionales y su afinidad por las redes sociales. La empresa pidió a la estrella del baloncesto NBA Yao Ming – entonces la exportación más famosa de China en los Estados Unidos – que actuara como embajador de la marca.

Por medio de juegos *online*, la empresa animó a los consumidores más jóvenes a ‘competir’ con Yao Ming en el concurso ‘Twist, Lick and Dunk’ de Oreo. Se animó a las madres chinas, el público principal, a que compartieran sus ‘Momentos Oreo’ en un diario *online* en la famosa red social QZone de China.

El resultado de estas dos campañas ha sido impresionante. El número total de clics en la página de juegos *online* ha alcanzado los 1.200 millones, con casi cinco millones de visitas a la página y 1,5 millones de visitantes distintos. En los primeros seis meses de la campaña de redes sociales en QZone se alcanzaron los 38 millones de visitantes únicos y más de 40 millones de ‘Momentos Oreo’ generados por los usuarios.

Desde el comienzo de la primera campaña digital, los representantes de Kraft informan que las ventas de Oreos en China se han incrementado en más de un 80% y las ventas en tienda en algunas regiones se han triplicado. Gracias a haber escuchado a los consumidores, comprendido lo que deseaban de sus productos y comunicado con ellos a través de los medios de comunicación que prefieren, Kraft ha logrado que las Oreo sean las galletas más vendidas en China.

Temas importantes a considerar

¿Cómo se sincronizan sus tácticas e inversiones en marketing para crear y hacer crecer una relación con el cliente constante e innovadora?

¿Qué pasos está dando para conectar la información de los clientes con el desarrollo de productos y servicios y para estimular que sus clientes opinen favorablemente de su marca o empresa?

¿Cómo colabora con la alta dirección para activar su 'carácter corporativo' en todos los puntos de contacto y experiencias?



Capturar valor, medir resultados

La presión aumenta. Los CMOs tienen que demostrar un retorno real de sus gastos en marketing. También tienen que contratar personas con habilidades técnicas, digitales y financieras, y tener ellos mismos un mayor dominio en estas áreas.

Demostrar la responsabilidad mediante el ROI

El último reto del CMO es medir el éxito de los esfuerzos de la función de marketing. Anteriormente, era suficiente mostrar el recuerdo de una campaña de publicidad, la percepción de la marca o el tráfico de la página web. Pero los CMOs están sujetos a una mayor presión para proporcionar evidencias cuantificables de cómo los gastos en marketing ayudan a la empresa a lograr sus objetivos.

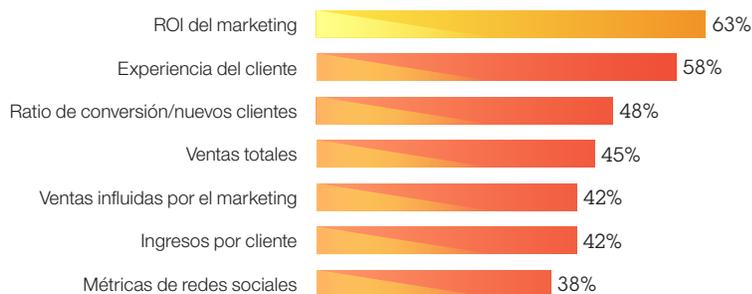
Si tienen que utilizar sus presupuestos de la forma más inteligente posible, los CMOs también necesitan conocer las iniciativas que ofrecen los mejores retornos. En otras palabras, necesitan saber en qué deben dejar de invertir y en qué deben aumentar la inversión.

Los CMOs son muy conscientes de que adquirirán mayores responsabilidades financieras en el futuro. De hecho, el 63% de participantes creen que el ROI del marketing se convertirá en la métrica del éxito más importante en los próximos tres a cinco años.

Figura 14

Métricas difíciles Los CMOs creen que el ROI del gasto en marketing será el método principal para determinar el éxito de la función de marketing en el 2015.

Las siete medidas más importantes para cuantificar el éxito del marketing



No obstante, también es relevante que únicamente el 44% de participantes se sientan suficientemente preparados para gestionar la creciente importancia del ROI. Incluso en las organizaciones con mejor rendimiento se considera difícil. ‘Es difícil medir el ROI de nuestros esfuerzos de marketing porque no tenemos las herramientas adecuadas que nos proporcionen el análisis’, admitió un CMO del sector de la electrónica de Bélgica. Un CMO del sector de los productos industriales de Estados Unidos tenía la misma opinión. ‘El ROI del marketing es el ‘Santo Grial’, observó. ‘Aún no lo hemos conseguido e intentamos encontrar las fórmulas que nos permitan obtenerlo’.

Para poder identificar las métricas adecuadas y utilizarlas con precisión, muchos CMOs necesitarán trabajar estrechamente con sus compañeros de la función financiera, empezando por el CFO. También deberán proporcionar formación financiera a su personal y contratar profesionales de marketing con una sólida base financiera.

Ampliación de la esfera de influencia

No obstante, si los CMOs deben responsabilizarse del retorno del marketing, también deben tener una influencia significativa en las cuatro Ps: promoción, productos, lugar (*place*) y precio. Sorprendentemente, no es así en muchos casos.

Los CMOs nos explicaron que ejercen una gran influencia en las actividades promocionales como la publicidad, las comunicaciones externas y las iniciativas de redes sociales. Pero, en general, juegan un papel menor en la definición de las otras tres Ps. Menos de la mitad de todos los participantes tienen gran influencia en las partes clave del proceso de definición de precios, por ejemplo. De manera similar, menos de la mitad causan un gran impacto en los ciclos de desarrollo de productos o en la selección de canales.

‘El éxito de mi cargo se debe mucho más a la analítica y a la tecnología que a una gran campaña creativa de mi agencia de publicidad. Debemos incrementar el ROI de las campañas’.

Rob Colwell, Director Ejecutivo – Comercial y Marketing,
Qantas Frequent Flyer

Figura 15

Empujar todas las palancas Los CMOs deben poder influir en las cuatro Ps de manera significativa, si tienen que lograr el mejor retorno de sus inversiones en marketing.

Porcentaje de CMOs que citan una influencia significativa



Los CMOs de empresas en mercados emergentes generalmente tienen un poco más de influencia en las restantes tres Ps que sus equivalentes de mercados maduros. Esto posiblemente se debe a que tienden a crear mercados en lugar de capturar una cuota de mercados existentes.

Pero, como todos los CMOs saben, el precio, el producto y el lugar influyen significativamente en la preferencia del cliente. Al mismo tiempo, las acciones realizadas por marketing afectan a la empresa. Una promoción especial, por ejemplo, puede hacer aumentar la demanda, con implicaciones para la cadena de suministro. El CMO ocupa una posición única para capturar y diseminar esta información de los clientes por toda la organización.

Mejorar el CI digital

Así pues, ¿cómo pueden los CMOs ampliar sus esferas de influencia? Pueden comenzar 'mejorando el CI del equipo de marketing', como observó un CMO del sector de productos de consumo de Singapur.

Muchos participantes ya reconocen la importancia de adquirir talento nuevo. 'Necesitamos una nueva combinación de habilidades, especialmente con la aparición de las tecnologías web y móviles', dijo un CMO del sector químico y petróleo de Francia. 'Nuestros empleados tienen habilidades muy tradicionales. Saben las cosas que importaban en el pasado, pero no necesariamente entienden la nueva imagen'.

No obstante, la contratación de personas con habilidades adecuadas no será fácil. Una y otra vez, los CMOs a los que entrevistamos hacían referencia a la escasez de talento. 'Encontrar las personas adecuadas es muy difícil. Ahora mismo hay un ambiente tendente hacia actividades empresariales individuales', comentó un CMO de una línea aérea de Canadá.

'Tenemos que reforzar el papel de la función de marketing en el desarrollo de productos para que las necesidades y los deseos de nuestros clientes se reflejen en el diseño de los nuevos productos que fabricamos'.

HyungSuk Cho, Senior Manager, Marketing Strategy Team, Fashion Business, Samsung Cheil Industries Inc.

Esto puede explicar por qué un número importante de CMOs también piensan contratar experiencia externa. Ahora mismo, la mayoría de CMOs utilizan las colaboraciones con terceros principalmente para aumentar sus actividades promocionales, como la publicidad y la gestión de eventos. Pero cuando preguntamos a los encuestados dónde pensaban encontrar recursos externos con más frecuencia en los próximos tres a cinco años, había un marcado cambio de la importancia.

El incremento del porcentaje de CMOs que piensan utilizar agencias externas para la gestión de oportunidades, analítica de datos y clientes y marketing directo o marketing relacional era especialmente pronunciado. El porcentaje de CMOs que pensaban obtener ayuda para las TI, la gestión del centro de llamadas o servicio y para el seguimiento y métricas también se elevó más de la mitad.

Las empresas deben poder saber lo que sus clientes dicen y hacen, extrapolar de los datos y gestionar sistemáticamente los puntos de contacto. Este cambio de foco sugiere que los CMOs están dispuestos a ir más allá del marketing tradicional. Puesto que se trata de un territorio desconocido para muchas empresas y el talento que necesitan no está disponible rápidamente, buscan nuevos socios que les ayuden.

Uso que hacen los CMOs de la colaboración externa

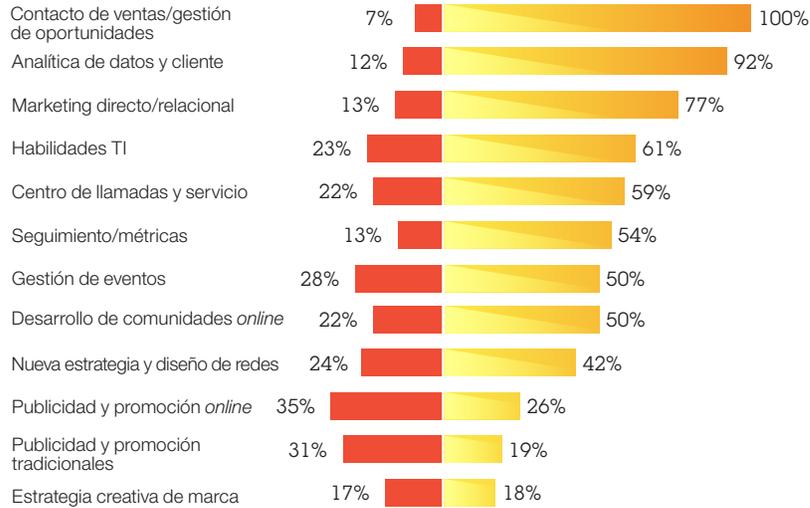


Figura 16

Mayor uso de las asociaciones En el futuro, los CMOs piensan utilizar recursos externos para reforzar sus capacidades.

- Porcentaje de CMOs que utilizan mucho la colaboración hoy
- Porcentaje del incremento de colaboración en tres a cinco años

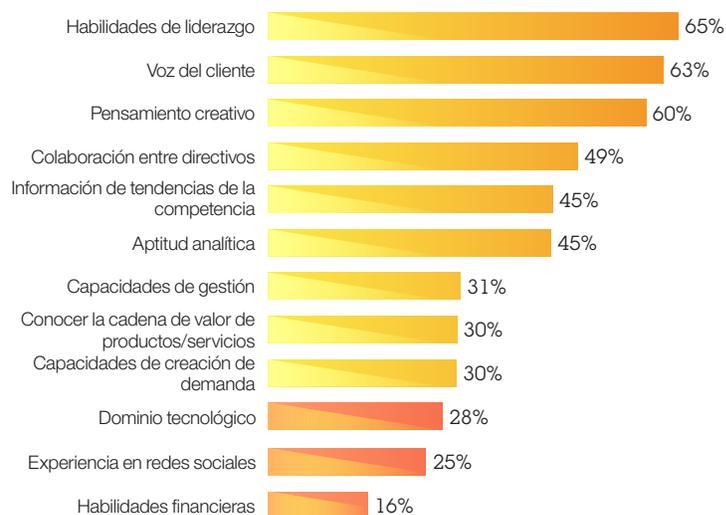
Liderar desde el frente

Pero también es importante que los CMOs abran el camino aumentando su habilidad digital, tecnológica y financiera – y sorprendentemente muchos CMOs parecen ser reticentes en este sentido. Cuando preguntamos a los encuestados qué atributos piensan que necesitarían para tener éxito personalmente en el futuro, la competencia tecnológica, la experiencia en redes sociales y la base financiera aparecen al final de la lista. Dan mucha más importancia a los rasgos de liderazgo tradicional.

Figura 17

Nuevas habilidades para nuevas oportunidades

Los CMOs pueden aumentar su influencia adquiriendo nuevas capacidades que se centren en la tecnología, las redes sociales y el ROI.

Capacidades para el éxito personal en los próximos tres a cinco años

Evidentemente, los CMOs también necesitan estos rasgos. No obstante, el peso de la evidencia de nuestra encuesta – que describe lo que los CMOs mismos consideran como aspectos cruciales a los que se enfrentan sus empresas y su profesión – sugiere que las habilidades tradicionales no serán suficientes. Para destacar en una era que se define por su uso de la tecnología, formas innovadoras de interacción social y responsabilidad financiera, los CMOs tendrán que ser más competentes en estas áreas clave.

Recomendaciones

Aproveche las nuevas herramientas para medir lo que realmente importa.

Utilice analítica avanzada y métricas atractivas para mejorar la toma de decisiones y demostrar su responsabilidad.

Mejore su agudeza del negocio.

Ajuste su combinación de talento para incrementar las habilidades técnicas y financieras y para aumentar su conocimiento en el área digital, encontrando nuevos socios que complementen los recursos internos.

Dé ejemplo.

Amplíe su horizonte mejorando su dominio financiero, técnico y digital.



más del
90%

de incremento en ventas de artículos
de ventas cruzadas



Del reto al éxito. La transformación de marketing en la era digital.

Referencia de cliente: FootSmart

La analítica ayuda a tener éxito en el *cross-selling*

El comercio *online* ofrece a los clientes exigentes la oportunidad de comprar con comodidad productos y servicios que resuelvan precisamente sus necesidades. Al mismo tiempo, los profesionales de marketing se enfrentan al gran número de clientes cuyos hábitos de compra deben comprender. Las empresas pueden resolver este reto aplicando sistemas automatizados de interacción con el cliente, generados mediante análisis sofisticados.

FootSmart, una tienda de venta directa al consumidor de calzado y productos de cuidado corporal con más de 1,9 millones de clientes, sabía que existía un potencial oculto en las ventas *online*. Pero para aprovecharlo, la empresa necesitaba algoritmos que analizaran tanto el comportamiento anterior de cada persona como los patrones generales de los datos de clientes de la empresa.

Para poder identificar con más eficiencia las ventas cruzadas más relevantes y rentables, eliminando a la vez los clientes menos rentables, FootSmart pidió a un socio del área de analítica que capturara el comportamiento de los clientes en las páginas de la empresa y la información completa de navegación, consulta y compra almacenada en el sistema.

Ahora se generan automáticamente ofertas perfectamente dirigidas, que se traducen en clientes *online* que reciben productos relevantes que probablemente les gustarán más. Como resultado, la analítica ha ayudado a FootSmart a obtener unas cifras impresionantes: un incremento del 147% en ventas cruzadas como porcentaje de las ventas *online* totales; un incremento del 97% en ventas de artículos de venta cruzada; un incremento del 31% en su tasa de conversión de ventas cruzadas; y un incremento del 19% en el valor medio de los pedidos cuando se compran productos de venta cruzada. Los clientes *online* satisfechos ahora generan el 65% de las ventas de FootSmart.

Temas importantes a considerar

¿Cómo mide y analiza los resultados de sus iniciativas y los comunica para aumentar la credibilidad y responsabilidad de la función de marketing?

¿Qué está haciendo para enriquecer la combinación de habilidades de la función de marketing y adquirir un mayor dominio técnico, financiero y digital?

¿De qué forma invierte en su persona para ampliar sus capacidades?



Prepórese para el futuro

El rol del CMO se está expandiendo, a medida que la revolución digital transforma las ortodoxias del mercado. Hemos aprendido de más de 1.700 CMOs cómo están dando respuesta a las nuevas oportunidades y desafíos y cómo se refuerzan para tener éxito.

'El marketing es una combinación equilibrada de arte y ciencia. Un buen enfoque mezcla la creatividad humana con el pensamiento lógico basándose en los datos que la tecnología ofrece'.

Le Quang Thuc Quynh, Director de Marketing de Saigon Co-op

Del reto al éxito

La práctica del marketing se encuentra en un período de cambio sin precedentes, poniendo a prueba a los CMOs de todo el mundo. ¿Cómo deben responder?

Se puede seguir como antes o se puede aprovechar la oportunidad para transformar la función de marketing dando respuesta a estas nuevas realidades:

- El cliente exigente controla ahora la relación de negocio
- Ofrecer valor al cliente es fundamental, y el comportamiento de una empresa forma tanta parte de la ecuación de valor como los productos y servicios que suministra
- La presión para ser responsable del negocio no es solamente un síntoma de épocas difíciles; es un cambio permanente que requiere nuevos enfoques, herramientas y habilidades

Las opiniones combinadas de los 1.734 ejecutivos de marketing que han participado en nuestro estudio apuntan a tres imperativos estratégicos en los que se puede actuar para reforzar su probabilidad de éxito:

| Ofrecer valor a clientes exigentes | Fomentar relaciones duraderas | Capturar valor, medir resultados |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Foco en la creación de valor para clientes como personas individuales • Volver a definir las prioridades de la inversión para analizar los canales digitales con el fin de acceder a las opiniones de los clientes y el uso de analítica avanzada para reconocer preferencias y tendencias en todos los puntos de contacto • Trabajar con TI para evaluar las exposiciones potenciales de los datos y de la infraestructura, emplear herramientas para proteger los datos del cliente y actualizar las políticas de privacidad para dar respuesta a las preocupaciones de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los nuevos canales digitales para estimular conversaciones con clientes y establecer nuevas relaciones; utilizar incentivos tangibles para atraer a seguidores • Participar con el cliente en todo el ciclo de vida del cliente; crear comunidades para reforzar la marca • Ayudar a que la empresa defina y active los rasgos que la convierten en única y atraer a la alta dirección para que una las facetas interna y externa de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar analítica avanzada y métricas atractivas para mejorar la toma de decisiones y demostrar responsabilidad • Ajustar la combinación de talento para incrementar las habilidades técnicas y financieras y para aumentar el conocimiento digital, encontrando nuevos socios que complementen los recursos internos • Ampliar su horizonte mejorando su dominio financiero, técnico y digital |

Empezar aquí

¿Dónde debe empezar? Cree un pequeño equipo de acción compuesto por entusiastas del marketing del futuro – personas de su organización que tengan el potencial de llegar a ser CMOs algún día. Dé a estas personas un poco de tiempo para revisar los problemas y elaborar recomendaciones para resolverlos.

La división de los retos en fragmentos más pequeños le permitirá resolver todo el conjunto así como definir los detalles y las dependencias. También puede ayudarle a identificar oportunidades que se conviertan en pequeñas victorias y aumentar así el apoyo a iniciativas más radicales.

Además de crear un grupo de trabajo, programe tiempo para conversar con los ejecutivos de su organización. Consulte al CIO cómo puede mejorar sus herramientas y tecnologías de marketing. Converse con el CHRO sobre cómo puede potenciar a los empleados para que representen mejor el carácter corporativo de la organización. Incluya al CFO como socio en el desarrollo de las métricas adecuadas de marketing.

Por último, mire la organización con los ojos del cliente, mientras éste progresa por todo el ciclo de vida de la relación. Aunque pueda creer que ya captura esta información, todos los datos del mundo no pueden sustituir la experiencia personal de andar en los zapatos del cliente.

Sea un cliente. Visite las tiendas y los centros. Acuda a sus centros de atención al cliente y hable con vendedores seleccionados aleatoriamente o acceda a conversaciones grabadas. Participe en la conversación del cliente a través de las redes sociales. Cuando experimente su marca como lo hace un cliente, piense en cómo puede diferenciarla mejor de la competencia.

¿Qué aprenden los clientes de su organización y de sus ofertas en los *blogs*, reseñas y opiniones de otros clientes? ¿Qué lugar ocupan sus productos y servicios en la lista de comparativas de precios? ¿Con qué facilidad los clientes pueden interactuar con su organización – antes, durante y después de la venta? ¿Qué está haciendo para crear comunidades de interés y establecer vínculos a largo plazo?

Piense, también, en cómo sus empleados han interactuado con usted. ¿Han mostrado las cualidades que ejemplifican el carácter corporativo exclusivo que valoran sus clientes? ¿La suma de los puntos de contacto *online* y *offline* le deja con una impresión exacta del carácter corporativo de su organización?

Equipado con este conocimiento personal de la experiencia de los clientes, el conocimiento de los ejecutivos de la empresa y las conclusiones de su grupo de trabajo, podrá comenzar a construir una función de marketing con el vigor necesario para ayudarlo a triunfar en la era digital.

Continúe la conversación en ibm.com/es/cmo

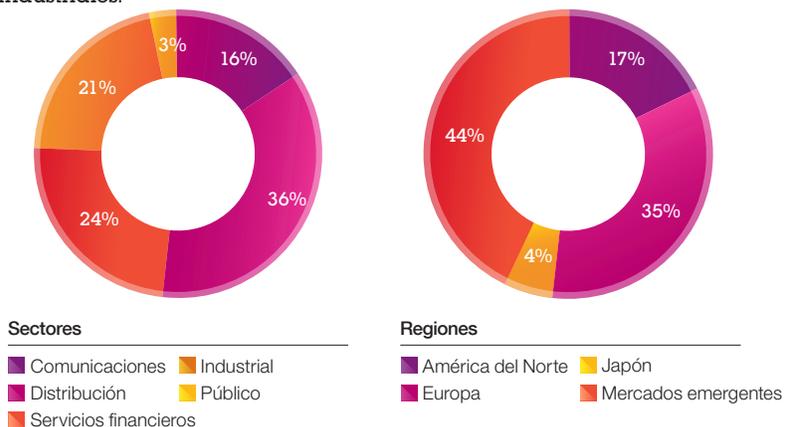
Cómo se ha realizado la investigación

Este informe es el primer estudio de CMOs de IBM – y el decimoquinto de la serie de estudios de alta dirección elaborada por el IBM Institute for Business Value. Entre febrero y junio de 2011 nos reunimos personalmente con 1.734 CMOs de 19 sectores industriales y 64 países para comprender mejor sus objetivos y los retos a los que se enfrentan. Los encuestados provienen de una amplia variedad de organizaciones, que van desde las 48 de las 100 mejores marcas que figuran en las últimas clasificaciones de Interbrand hasta empresas con un perfil principalmente local¹⁹. Utilizamos varias técnicas, incluidas las estadísticas descriptivas y el análisis multivariante (análisis tanto de factores como de grupos), para examinar las respuestas de toda la población de la encuesta. Esto mostró solamente pequeñas diferencias regionales o sectoriales en el rendimiento, con casi ninguna varianza estadísticamente significativa entre los CMOs de organizaciones de diferentes tamaños.

Figura 18

Acerca de nuestra investigación Más de 1.700 CMOs de todo el mundo han participado en este estudio.

Los participantes representan a organizaciones de 64 países y 19 sectores industriales.



También buscamos identificar, y comprender, las posibles disparidades entre los CMOs de las organizaciones con un mejor rendimiento y los de organizaciones con un rendimiento inferior. Para este fin, pedimos a los encuestados que evaluaran la posición de sus organizaciones en el sector en el que operan, en una escala del uno al cinco. Las organizaciones con una puntuación de cuatro se clasificaron como organizaciones con un rendimiento en la media, mientras que las que se puntuaron del uno al tres se clasificaron como organizaciones con un rendimiento inferior y las que tenían una puntuación de cinco se clasificaron como organizaciones con un rendimiento mejor. (Tomamos cuatro como punto medio para compensar el posible sesgo cognitivo que pudiese existir en favor de sus propias organizaciones).

Realizamos una validación cruzada de las respuestas comparándolas con dos medidas financieras objetivas – crecimiento anual compuesto en márgenes operativos y beneficios antes de impuestos entre 2006 y 2010 – cuando la información estaba disponible públicamente. Nuestro análisis confirmó que existía una correlación muy alta entre el rendimiento autoevaluado y el real, eliminando así el potencial de distorsión debido a un ‘efecto halo’ sistémico. Todas las referencias a las organizaciones con un rendimiento superior e inferior de nuestro estudio se basan en cómo los CMOs evaluaron sus propias empresas.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a los 1.734 CMOs de todo el mundo que generosamente nos han dedicado su tiempo y su conocimiento. Agradecemos especialmente a los CMOs que nos han permitido ilustrar los principales temas de este informe citándolos o utilizando sus experiencias en referencias de clientes.

También nos gustaría reconocer las aportaciones de los equipos de IBM que han trabajado en este The Global CMO Study:

Equipo de liderazgo: Peter Korsten (Director ejecutivo del estudio), Saul Berman, Matt Berry, Tami Cannizzaro, Susan Cook, Graciela Di Rado, John Gallagher, Stephen Gold, Teresa Golden, Matthias Hartmann, Jay Henderson, John Kennedy, Christine Kinser, Dave Laverty, Eric Lesser, Karen Lowe, Alisa Maclin, Bevin Maguire, Paul Papas, Gautam Parasnis, Ben Roden, Rohini Srivathsa, Katharyn White, Maria Winans, Mike Wing, Jacqueline Woods, Keith Yamashita

Equipo de proyecto: Carolyn Heller Baird (Directora del estudio), Stephen Ballou, Linda Ban, Madhuri Banda, Marni Barrett, Kristin Biron, Nicoline Braat, Angie Casey, Rob Garretson, Rachna Handa, Ellen Johnson, Helen Kay, Kathleen Martin, Jim Phillips

Y más de 1.000 directivos de IBM de todo el mundo que han realizado las entrevistas personales con los CMOs.

El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando el conocimiento de negocio, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una ventaja diferenciadora en el entorno actual, en rápida transformación. Ayudamos a convertir las estrategias en acción a través de nuestro enfoque integrado del diseño y ejecución empresarial. Con experiencia en 17 sectores y capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a los clientes a anticiparse al cambio y sacar provecho de las nuevas oportunidades.

Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, desarrolla información estratégica relacionada con cuestiones críticas que afectan a sectores específicos o a múltiples sectores y está destinada a la alta dirección de las empresas. Este The Global CMO Study forma parte de nuestra serie de estudios dirigidos a la alta dirección.

Notas y referencias

- 1 Los términos 'directores ejecutivos de marketing' y 'CMOs', cuando se utilizan en este informe para cualificar o cuantificar las conclusiones de nuestro estudio, se refieren exclusivamente a los 1.734 ejecutivos entrevistados en el IBM Global Chief Marketing Officer Study 2011.
- 2 'Liderando en la Complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010'. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2010. www.ibm.com/es/ceo
- 3 'The Real Danger of the Down Economy,' *Bloomberg Businessweek*. 1 de febrero de 2011. www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131_670736.htm
- 4 Estas cifras representan el cambio en el valor de las exportaciones comerciales mundiales y a las exportaciones de servicios comerciales (excluidos los servicios gubernamentales) entre 2000 y 2010, expresadas en dólares EE.UU. actuales. Organización Mundial del Comercio. 'International trade and tariff data: Statistics database.' 14 de julio de 2011.
- 5 'Facebook Statistics.' 8 de agosto de 2011. <http://www.facebook.com/press/info.php?factsheet>
- 6 'Numbers.' Twitter. 14 de marzo de 2011. <http://blog.twitter.com/2011/03/numbers.html>
- 7 Elliott, Amy-Mae. '10 Fascinating YouTube Facts That May Surprise You.' Mashable. 19 de febrero de 2011. <http://mashable.com/2011/02/19/youtube-facts/>
- 8 Siegler, M.G. 'Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003.' TechCrunch. 4 de agosto de 2010. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- 9 'Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months.' SpencerStuart. 24 de mayo de 2011. <http://www.spencerstuart.com/about/media/65/>

- 10 'Liderando en la Complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010'. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2010. www.ibm.com/es/ceo
- 11 Leonard, Devin. 'Crunching the Data of Love.' *Bloomberg Businessweek*. 28 de abril de 2011. www.businessweek.com/magazine/content/11_19/b4227032797839.htm
- 12 'Liderando en la Complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010'. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2010. www.ibm.com/es/ceo
- 13 Bradshaw, Tim. 'UK gives warning on EU 'biscuit' directive.' *Financial Times*. 8 de marzo de 2011. www.ft.com/cms/s/0/ea483208-48ef-11e0-af8c-00144feab49a.html
- 14 Baird, Carolyn Heller y Gautam Parasnis. 'From social media to Social CRM.' IBM Institute for Business Value. Junio de 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 15 Ibid.
- 16 Ibid.
- 17 Schaeffer, Melissa. 'Capitalising on the smarter consumer.' IBM Institute for Business Value. Febrero de 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>
- 18 Para obtener una completa descripción de cómo ha cambiado la relación de marca, vea Edelman, David C. 'Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places.' *Harvard Business Review*. Diciembre de 2010, págs. 2-8.
- 19 'Best Global Brands 2010.' Interbrand. Septiembre de 2010. http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p

Para más información

Para obtener más información sobre este estudio, puede enviar un correo electrónico al IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

ibm.com/es/cmo





IBM España, S.A.
C/Sta. Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

La página de inicio de IBM se encuentra en:

ibm.com/es

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si éstas y otras marcas registradas de IBM son resaltadas en su primera aparición en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), estos símbolos indican marcas registradas en EE.UU. o marcas registradas según el derecho constitucional de propiedad de IBM en el momento que se publicó esta información. Estas marcas registradas también pueden ser marcas registradas o marcas registradas según el derecho consuetudinario en otros países. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la Web 'Información de copyright y marcas registradas' en

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Los nombres de otras empresas, productos y servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicio de terceros.

Las referencias en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializarlos en todos los países en los que opera IBM.

© Copyright IBM Corporation 2011
Reservados todos los derechos.

GBE03419-ESES-00

IBM Institute for Business Value

