



Responder al desafío

Conclusiones de The Global C-suite Study para el CMO

Conclusiones de The Global C-suite Study 2013 de IBM para el Director de Marketing

Este informe está basado en las respuestas de 4.183 ejecutivos entrevistados como parte del primer estudio de todo el equipo de alta dirección realizado por IBM. Es el décimo séptimo de la serie de estudios ejecutivos elaborados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente disponemos de datos de más de 23.000 entrevistas realizadas desde 2003.

Total CMOs entrevistados	524
Japón	83
Asia-Pacífico	46
Europa, Oriente Medio y África	265
Norteamérica	61
Sudamérica	69

Figura 1

Una nueva estrella: los CEOs acuden cada vez más a los CMOs en busca de aportaciones estratégicas



El mundo cambiante del CMO

En la primera entrega de The Global C-suite Study nos entrevistamos personalmente con 4.183 altos ejecutivos de más de 20 sectores para conocer cómo se ganan la fidelidad de clientes y ciudadanos capacitados digitalmente. El presente informe describe cómo los 524 CMOs entrevistados ayudan a sus organizaciones a construir empresas más “dirigidas por el cliente”.

Esto tiene una vertiente positiva y otra negativa. Por un lado, los CMOs tienen más influencia en el comité de dirección, ya que los CEOs acuden a ellos con mayor frecuencia en busca de aportaciones estratégicas. De hecho, en la actualidad el CMO es el segundo cargo que más influye sobre el CEO, por detrás tan solo del CFO (véase la Figura 1).

Un número creciente de CMOs también ha comenzado a aliarse con los CIOs, con notables efectos positivos para la cuenta de resultados. Cuando el CMO y el CIO colaboran, la empresa tiene un 76 por ciento más de probabilidades de destacar en ingresos y rentabilidad.

Sin embargo, muy pocos CMOs han hecho grandes progresos en la construcción de una estrategia de marketing digital sólida. Solamente el 20 por ciento utiliza las redes sociales para conectar con los clientes, por ejemplo, pese a que las opiniones que estos difunden online son parte esencial del diálogo que mantienen con la empresa. El porcentaje de CMOs que ha integrado la interacción de la empresa con los clientes en diferentes canales, ha instalado programas de analítica de datos de clientes y creado cadenas de suministro digitales para responder rápidamente a los cambios en sus demandas es incluso menor (véase la Figura 2).

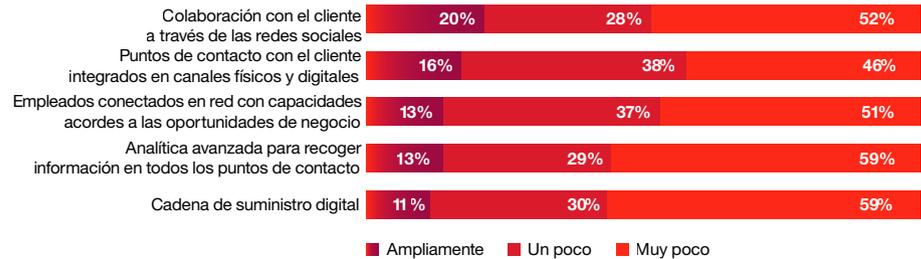
“Para triunfar en la era digital debe mantenerse una sincronización absoluta con el comportamiento y las preferencias de los clientes en un panorama que cambia con rapidez. Es imperativo ser rápido y adaptable”.

CMO, Distribución, EE.UU.

Responder al desafío

Figura 2

Escasa variación: muy pocos CMOs han implementado los principales componentes de una estrategia digital



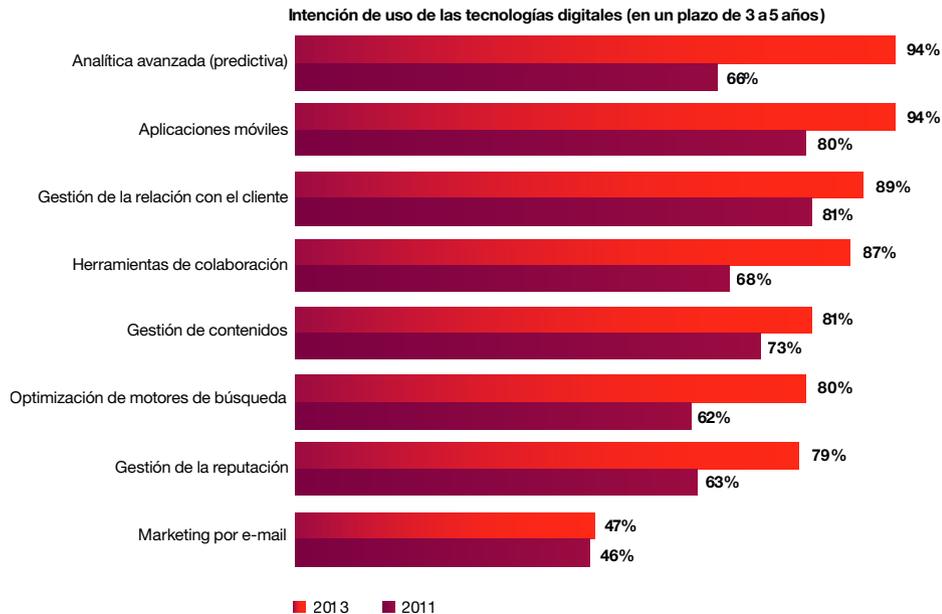
La situación ha empeorado respecto al último Global CMO Study. En 2011, el 71 por ciento de los CMOs entrevistados admitió no encontrarse preparado para afrontar la explosión de los datos. Hoy en día un 82 por ciento afirma sentirse así. Dos terceras partes de todos los CMOs asegura no estar listo para gestionar las redes sociales, lo que supone un número apenas menor que hace tres años.

Esto no quiere decir que los CMOs ignoren el potencial que ofrece la tecnología. En realidad, planean hacer mayor uso de las tecnologías de marketing más importantes durante los próximos tres a cinco años. La analítica predictiva y las aplicaciones móviles suelen ocupar los primeros puestos en sus listas, aunque gestionar la relación con el cliente y las herramientas de colaboración les siguen muy de cerca (véase la Figura 3). Además, el 74 por ciento de los CMOs pretenden asociarse con mayor frecuencia en el futuro para alcanzar sus metas.

La cuestión es que actualmente existe una gran distancia entre sus aspiraciones y los hechos y resulta difícil determinar si los CMOs actúan con la rapidez necesaria para responder con la misma velocidad a la que evoluciona el mercado o si posiblemente necesitan algún impulso.

Figura 3

Herramientas de trabajo: los CMOs planean utilizar más ampliamente las tecnologías en el futuro

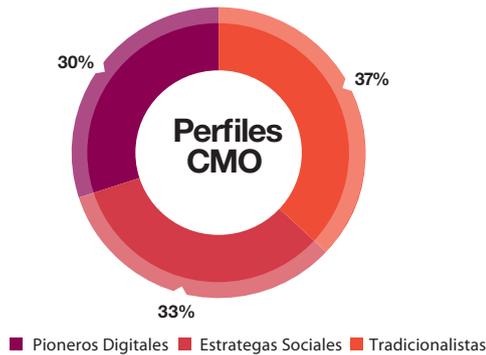


*“Sabemos lo que queremos hacer.
El mayor problema consiste en crear
una infraestructura para los datos”.*

CMO, Seguros, Nueva Zelanda

Figura 4

Tres perfiles: los CMOs pertenecen a tres categorías



Tres perfiles distintos

Pero no todos los CMOs son iguales. Durante el estudio surgieron tres categorías muy diferentes, cada una de las cuales se corresponde con una etapa concreta del camino hacia el ideal digital (véase la Figura 4).

Los Tradicionalistas apenas han comenzado. Se sienten abrumados por la explosión de los datos, el crecimiento de las redes sociales y la abundancia de nuevos canales y dispositivos; aún deben integrar sus canales de venta y de servicios físicos y digitales, rara vez dialogan con los clientes a través de las redes sociales y pocas veces recurren a la analítica para extraer información de los datos que recopilan.

Los Estrategas Sociales ya han superado las primeras etapas. Son conscientes del potencial de las redes sociales como vehículo para conectar con los clientes y están construyendo la infraestructura que necesitarán para desenvolverse en este ámbito. Sin embargo, al igual que los Tradicionalistas, no han comenzado todavía a explotar las oportunidades nacidas de la explosión de los datos y la analítica avanzada.

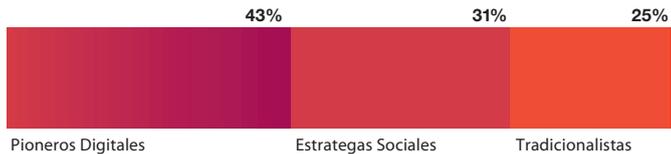
Los Pioneros Digitales, por el contrario, han avanzado mucho. Están razonablemente preparados para afrontar la explosión de los datos y bien situados para manejar el creciente tráfico social y móvil proveniente de diversos dispositivos. También destinan los recursos necesarios para operar con una integración total entre el entorno físico y el digital y utilizan regularmente la analítica avanzada para generar información a partir de los datos de sus clientes.

No se trata de diferencias meramente teóricas. Existe un estrecho vínculo entre el grado de desarrollo digital de los CMOs y el rendimiento financiero de las empresas para las que trabajan: el 43 por ciento de aquellas que tenían mejores resultados contaban con Pioneros Digitales, frente al escaso 25 por ciento de Tradicionalistas (véase la Figura 5).

En vista de estos datos, ¿qué se necesita para triunfar en el mundo digital? Los CMOs aseguran que existen tres requisitos: emplear la analítica de datos para conocer en profundidad a los clientes, tanto individualmente como en su conjunto, diseñar experiencias que les satisfagan y capitalizar las nuevas tecnologías con el fin de ofrecer dichas experiencias de manera inteligente y eficaz.

Figura 5

Buenos resultados: los Pioneros Digitales ayudan a sus empresas a obtener mejores resultados financieros



“Nos hemos centrado en personas que desean trabajar de forma acorde con su estilo de vida para materializar esa experiencia vital y laboral. Queremos conocer el viaje del cliente y la forma en la que este adquirirá productos en el futuro. Deseamos acompañarles”.

CMO, Electrónica, Estados Unidos

Responder al desafío

Emplear analítica avanzada para conocer en profundidad al cliente

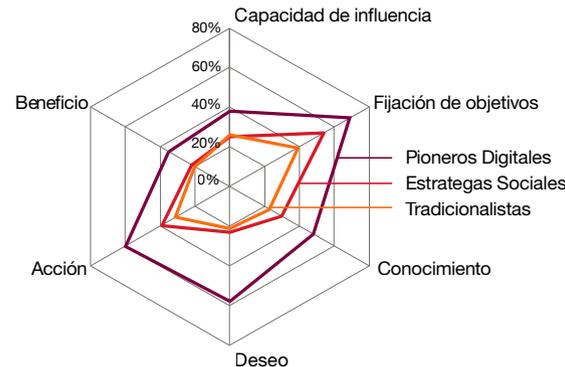
Las empresas más avanzadas prestan especial atención a todas las pistas que dejan caer sus clientes. Siguen a las fuentes obvias de información, como los datos de puntos de venta y los programas de fidelización, para después integrarlas en la inteligencia de otras fuentes, como las conversaciones en tiempo real en redes sociales, y utilizan este conocimiento para desarrollar diversas actividades e integrar la analítica en su rutina.

Los Pioneros Digitales responden a este modelo. Han invertido mucho más en capturar y analizar datos en todas las fases del ciclo de vida del cliente (véase la Figura 6), una inversión fructífera, sobre todo, en las últimas etapas del mismo (Acción, Beneficio y Apoyo): las empresas con mejores resultados tienen un 26 por ciento más de probabilidades de haber hecho inversiones importantes en esas áreas que las que obtuvieron menor rendimiento.

Figura 6

Pago por adelantado: los Pioneros Digitales invierten más en analítica de datos durante el ciclo de vida del cliente

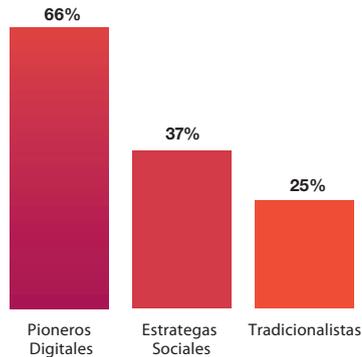
Inversión en analítica (importante)



Los Pioneros Digitales también dedican más esfuerzo a extraer información útil de los abundantes datos de los que disponen combinando e integrando datos de fuentes internas y externas (véase la Figura 7). Su propósito es, como señaló un perspicaz CMO de un importante banco neozelandés, diseñar y proporcionar un resultado positivo en todas y cada una de las etapas del viaje del cliente.

Figura 7

De arriba a abajo: los Pioneros Digitales integran datos de todas las fuentes para conocer mejor a los clientes



“Queremos diseñar experiencias integradas para el cliente empleando los datos como el hilo conductor que une todos los demás elementos”.

CMO, Banca y Mercados Financieros, Nueva Zelanda

“Lo más importante es poder utilizar proactivamente los datos para conocer las necesidades de un cliente concreto y ofrecerle servicios y productos relevantes y personalizados”.

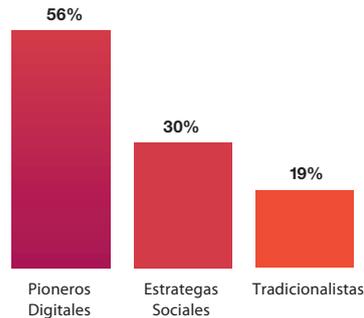
CMO, Banca y Mercados Financieros, Singapur

¿Cuál ha sido el resultado? Los Pioneros Digitales suelen tener una imagen mucho más clara de sus clientes que los demás CMOs (véase la Figura 8) y esto se refleja en sus cifras. Las empresas que conocen al detalle a sus clientes tienen un 60 por ciento más de probabilidades de destacar en sus resultados financieros.

Los CMOs más observadores ya han descubierto el nexo de unión. “El marketing es una ciencia basada en los datos. Se suele considerar una función ‘secundaria’ porque nadie cree que sea esencial para el futuro de la empresa”, comenta el CMO de una compañía química alemana. “Pero el marketing en realidad utiliza esos datos para identificar a los destinatarios y generar valor. Su fin es monetizar las cosas”.

Figura 8

Información detallada: los Pioneros Digitales conocen a sus clientes mucho mejor que los demás CMOs



Cómo actuar:

Ganarse al CIO

Colabore con el CIO para establecer una capacidad de analítica cognitiva segura y escalable en la organización. Hoy en día la analítica es también la principal prioridad del CIO. Aproveche la oportunidad para crear una infraestructura capaz de generar un *conocimiento útil* del cliente.

Invertir en analítica

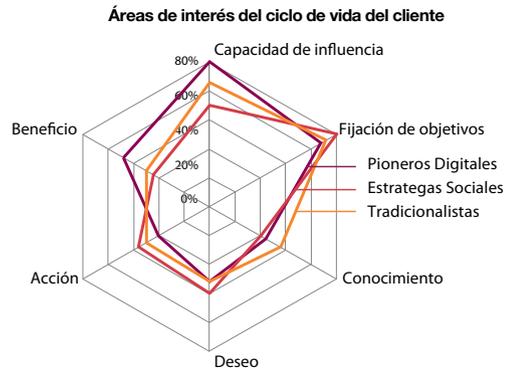
Evalúe la madurez de la organización de marketing y las expectativas de los clientes. Identifique qué fases del ciclo de vida del cliente serán quizá las más importantes para *su* negocio durante los próximos años. Invierta en analítica para sustentar las fases en las que planea concentrarse y no intente complacer a todo el mundo.

Fusionar las fuentes de información

Integre las fuentes obvias de información (datos de los puntos de venta, programas de fidelización, etc.) en la inteligencia de otras fuentes, como las conversaciones en tiempo real en redes sociales en las que se mencione a su marca, productos o servicios. Use el conocimiento obtenido para promover diversas actividades de negocio y de marketing, incluyendo ampliar el conocimiento del cliente del que disponga toda la organización.

Figura 9

Relación de cercanía: los Pioneros Digitales trabajan para establecer vínculos más estrechos con sus clientes



Diseñar experiencias gratificantes para el cliente

Crear una infraestructura para extraer conocimiento de la información es el primer paso para construir una empresa dirigida por el cliente. El segundo consiste en hacer hincapié en el viaje del cliente y diseñar experiencias que le resulten gratificantes.

Una vez más, los Pioneros Digitales toman la delantera: el 82 por ciento prevé que los canales digitales tendrán mayor peso en la interacción con los clientes durante los próximos tres a cinco años, frente a un escaso 64 por ciento de los Tradicionalistas y el 76 por ciento de los Estrategas Sociales. También invierten activamente en las últimas fases del ciclo de vida del cliente, donde los canales digitales marcan la diferencia.

Tradicionalmente el ciclo de vida del cliente terminaba en el punto de venta, pero en el mundo online una empresa puede forjar vínculos duraderos con sus clientes, comunicándose con ellos regularmente y animándoles a compartir su experiencia. El problema reside en que la mayoría de los CMOs prefieren trabajar en cerrar la transacción antes que en cimentar una relación.

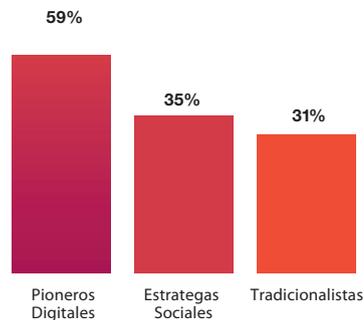
A los Tradicionalistas de nuestra encuesta les preocupa especialmente fomentar el interés en sus productos y servicios, mientras que los Estrategas Sociales pretenden convertir a los navegantes en compradores. Tan solo los Pioneros Digitales han modificado sus estrategias de marketing para reflejar este cambio. Su principal objetivo durante los próximos años consiste en consolidar la experiencia general de los clientes y transformarlos en fieles defensores de la marca (véase la Figura 9).

Pero esto, como señala el CMO de una firma de productos de consumo francesa, no es tarea fácil. “Queremos orquestar la interacción con todos nuestros consumidores a nivel individual, lo que significa que hemos de saber qué mensajes difundir, cuándo hacerlo y a través de qué canales. También queremos posicionar a nuestra empresa en términos emocionales, lo que resulta bastante difícil”, explica.

Sin embargo, los Pioneros Digitales llevan ventaja. Ya están colaborando con los clientes en mucha mayor medida que los demás CMOs (véase la Figura 10), lo que, una vez más, conlleva recompensas financieras. Las empresas que invitan a sus clientes a participar en la definición de la orientación estratégica de sus productos y servicios tienen un 59 por ciento más de probabilidades de destacar en sus resultados financieros.

Figura 10

Trabajo en equipo: los Pioneros Digitales están más dispuestos a colaborar con los clientes



“Las redes sociales son realmente una nueva forma de comunicación cuyo fin es influir en las ventas... y crear nuevas experiencias para el cliente.”

CMO, Viajes, Alemania

Cómo actuar:

Comenzar desde un punto de vista general

Cree una visión, una estrategia y un plan definidos para alcanzar sus objetivos. Diseñe sus actividades en torno a aquellas áreas en las que necesite progresar: mejorar el conocimiento o la percepción del cliente, ofrecerle una experiencia más homogénea en todos los puntos de contacto, mantener una relación más profunda con él o bien convertirle en un influenciador fiel.

Dar prioridad al valor

Piense en cómo cambia el ciclo de vida del cliente y la forma de generar valor para él en cada etapa de su viaje. Tenga especialmente en cuenta las preferencias y el comportamiento de clientes y ciudadanos capacitados digitalmente y actualice su planificación de este viaje del cliente en consecuencia. No se limite a lo “social”.

Transformar a los clientes en colegas

Convierta la colaboración *con* los clientes en algo muy distinto del marketing *para* ellos, como base de su estrategia de marketing. Deje que intercambien experiencias con usted y con terceros dentro de una comunidad de clientes. Esto tiene como finalidad establecer un diálogo recíproco, lo que supone renunciar al control absoluto de su marca y otorgar al cliente voz y voto en las actividades de su organización y en el modo de llevarlas a cabo.

Cumplir la promesa hecha al cliente

El último criterio para el éxito consiste en emplear las nuevas tecnologías para ofrecer al cliente experiencias de calidad. En su conjunto las metas de los CMOs son las mismas que en 2011: diseñar excelentes aplicaciones móviles, conectar con los clientes a través de las redes sociales y gestionarlos de forma eficaz. Pero existen pequeñas diferencias: los Tradicionalistas y los Estrategas Sociales se dedican sobre todo a desarrollar apps, mientras que a los Pioneros Digitales les interesa particularmente crear experiencias multicanal homogéneas.

Lo que quizá sea más sorprendente es que los tres grupos parecen haber dejado de intentar controlar las redes sociales. Muestran mucho menos interés en monitorizar su presencia en redes sociales y blogs que en 2011, mientras que la monetización de estos medios ocupa ahora el último lugar en sus agendas (véase la Figura 11). Solamente una cuarta parte de los Tradicionalistas y dos quintas partes de los Estrategas Sociales y los Pioneros Digitales intentan ganar dinero a través de los canales sociales. Es de suponer que los demás lo consideran demasiado difícil o ven las redes sociales como una herramienta para darse a conocer y establecer vínculos.

En realidad, un número significativo de Tradicionalistas sigue teniendo dificultades con problemas relativamente básicos, como el desarrollo de unas guías digitales. A los Estrategas Sociales, por el contrario, les preocupa más el análisis de las transacciones, en tanto que la preocupación de los Pioneros Digitales reside en gestionar la relación con el cliente y crear una cadena de suministro transparente para procesar rápidamente los pedidos.

Figura 11

Metas importantes: los CMOs tienen las mismas prioridades en cuanto a la gestión del cambio digital, pero parecen haber desistido en su empeño de controlar las redes sociales



“¿Cuál es el factor más importante para triunfar en el mundo digital? Presentar datos de interés en un dispositivo móvil, de forma atractiva y sin esfuerzo”.

CMO, Distribución, Reino Unido

Esta disparidad refleja el grado de avance de los distintos CMOs a lo largo del trayecto digital. Los Pioneros Digitales y los Estrategas Sociales han llegado mucho más lejos a la hora de implantar una estrategia física y digital integrada (véase la Figura 12), pero los primeros están mucho mejor equipados para realizar negocios en cualquier lugar y a través de cualquier dispositivo (véase la Figura 13).

Figura 12

Frente común: los Pioneros Digitales y los Estrategas Sociales se sitúan muy por delante de los Tradicionalistas en el desarrollo de una estrategia física y digital integrada

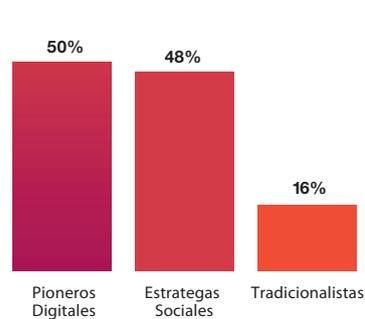
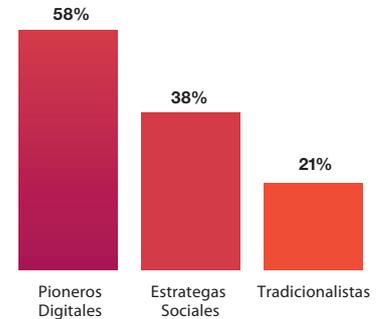


Figura 13

A la cabeza en movilidad: los Pioneros Digitales están mejor capacitados para realizar negocios en cualquier lugar y por cualquier canal



Los tres grupos afrontan distintos retos por la misma razón (véase la Figura 14). Los Tradicionalistas intentan aprender a desenvolverse en el ámbito digital. Los Estrategas Sociales y los Pioneros Digitales desean equilibrar prioridades contrapuestas, lo que supone un problema cuando los recursos son limitados. Pero los Estrategas Sociales también afirman que en ocasiones les resulta difícil encontrar las tecnologías adecuadas, mientras que los Pioneros Digitales ya han dejado atrás esta etapa y les preocupa medir la recuperación de su inversión.

Figura 14

Carrera de obstáculos: los CMOs afrontan distintos retos en función de su grado de avance en el ámbito digital



“La clave del éxito es una ‘mentalidad front-end-first’: diseñar una experiencia integrada para el cliente, poniendo a disposición de los encargados de su diseño los recursos necesarios y hacerles responsables del resultado”.

CMO, Banca y Mercados Financieros, Nueva Zelanda

Cómo actuar:

Priorizar la movilidad

Dedique tiempo y trabajo a asegurar que las experiencias móviles que ofrezca sean tan gratificantes, atractivas y memorables como la experiencia física y online. Comience por los smartphones para pasar luego a las tablets y a otros dispositivos móviles.

Avanzar velozmente hacia el futuro

Acelere el avance hacia el cambio. Emplee nuevas tecnologías y alianzas para ofrecer las mejores experiencias al cliente. Hágase, sobre todo, con una sólida base analítica, así como con otras tecnologías complementarias, como la automatización del marketing y las herramientas de colaboración y de gestión de la relación con el cliente.

Unir los puntos

Invierta en software integrado para gestionar la relación con sus clientes actuales y futuros y procure interactuar regularmente con ellos en cualquier canal. Los clientes capacitados digitalmente esperan que las organizaciones con las que se implican les tengan en cuenta, conozcan sus necesidades particulares y las satisfagan.

De las palabras a los hechos

Todo lo anterior refleja que los CMOs mantienen el mismo punto de vista que en 2011 y que la mayoría continúa teniendo las mismas metas. Todavía aspiran a tratar a los clientes como individuos, a forjar relaciones más sólidas con ellos a través de los canales digitales y a tomar decisiones más inteligentes basadas en la evidencia.

Como señala el CMO de un banco canadiense en términos con los que muchos de sus colegas probablemente estarían de acuerdo: “Estamos concediendo mayor importancia a los clientes: aprendemos a conocer los medios digitales, móviles y sociales, extraemos conocimiento de los datos y la analítica y colaboramos con socios tecnológicos para mejorar su experiencia”.

Pero la distancia entre el deseo y la realidad continúa siendo enorme. Y la única forma de salvar esa brecha al alcance de los CMOs es hacer uso de su creciente influencia en el comité de dirección. “Los demás miembros del equipo directivo tienen pocas nociones de marketing, por lo que no la consideran una función estratégica”, explica el CMO de una firma de servicios profesionales brasileña.

Pero esto no significa que el equipo directivo no pueda aprender. “Se necesita contar con una visión colectiva y pensar en los intereses del negocio en su conjunto, en lugar de los de cada área, para crear una empresa de éxito”, destaca el CMO de una empresa de productos de consumo mejicana. La mayoría de los CxOs comprenden que la opinión del cliente debería ser un factor vital para definir esta visión; un tema recurrente en las entrevistas realizadas fue la importancia de conocer el punto de vista del cliente. Los CMOs son responsables de lograr que el equipo de marketing cumpla su función como vínculo crucial entre el cliente y la empresa.

Metodología del estudio

El presente estudio es la cuarta entrega de nuestro Global C-suite Study, el décimo séptimo de IBM dirigido a la alta dirección, así como el primero en abarcar simultáneamente los seis roles más importantes. Nuestra meta era conocer mejor las oportunidades y los retos que afrontan los miembros del equipo directivo y cómo colaboran entre sí en pro de sus organizaciones.

Entre febrero y junio de 2013 nos reunimos con 4.183 altos directivos que representaban a un amplio conjunto de empresas públicas y privadas pertenecientes a más de 20 sectores y 70 países. Entre estos había 884 consejeros delegados (CEOs), 576 directores financieros (CFOs), 342 directores de RR.HH. (CHROs), 1.656 directores de sistemas de información (CIOs), 524 directores de marketing (CMOs) y 201 directores de la cadena de suministro (CSCOs).

Esta entrega analiza las respuestas de los 524 CMOs de todo el mundo que participaron en nuestro estudio (véase la Figura 15).

Los datos fueron normalizados para eliminar la distorsión geográfica empleando el producto interior bruto (PIB) regional real correspondiente a 2012. La normalización también tuvo como fin evitar la representación excesiva de algunos de los roles, utilizando un proceso de cuotas para efectuar una selección aleatoria entre los CxOs más representados.

Nuestra investigación incluye un análisis de las diferencias observadas entre las respuestas de los CMOs de empresas que destacaban en rendimiento financiero y las que, por el contrario, se quedaban atrás en este sentido, basándose en el modo en el que evaluaron sus propias organizaciones. Se pidió a los CMOs que calificaran el crecimiento de los ingresos de sus organizaciones a tres años junto con su rentabilidad en comparación con otros miembros de su sector. El 18 por ciento de las empresas destacaba en ambos aspectos; el 34 por ciento quedó atrás y el 48 por ciento mostró un rendimiento semejante al de las demás. Se clasificó a las entidades en tres categorías: buen rendimiento, bajo rendimiento y rendimiento normal, respectivamente.

Figura 15

Distribución por sectores: se entrevistó a CMOs pertenecientes a más de 19 sectores



El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando conocimientos de negocio, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una ventaja decisiva en un entorno como el actual, en rápida transformación.

IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, desarrolla estudios dirigidos a la alta dirección sobre cuestiones de valor estratégico para el sector público y la comunidad empresarial.

Bibliografía

- 1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2013. www.ibm.com/csuitestudy
- 2 “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2011. www.ibm.com/cmstudy



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
EE.UU.

Producido en los Estados Unidos de América
Marzo 2014
Todos los derechos reservados

IBM, el logo IBM e ibm.com son marcas comerciales o registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, otros países o ambos. Si éstos u otros términos registrados de IBM están acompañados la primera vez que aparecen por el símbolo de marca registrada (® o ™), esto indica que son marcas registradas en EEUU o de propiedad legal de IBM en el momento de publicar esta información. Dichas marcas registradas también pueden estar registradas o ser propiedad legal de IBM en otros países. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" de ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de empresas, productos o servicios pueden ser marcas registradas o de servicio de terceros.

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

GBE03593-ESES-01

IBM[®]