



Conclusiones del  
"The Global Chief Marketing  
Officer Study"

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

Resumen ejecutivo

Este es un resumen del “IBM Global CMO Study 2011” que lleva por título “Del reto al éxito. La transformación de marketing en la era digital: conclusiones de The Global Chief Marketing Officer Study.”

El informe completo se encuentra en: [ibm.com/es/cmo](http://ibm.com/es/cmo)

‘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 interaccionan 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.

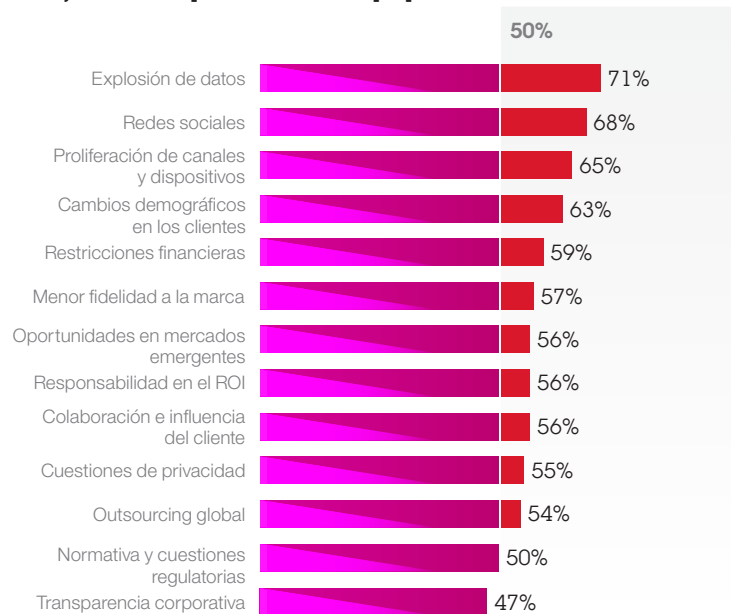
Nuestro estudio de CMO es el último de una serie de estudios ejecutivos de IBM que incluyen entrevistas realizadas con más de 15.000 ejecutivos de alto nivel en los últimos siete años. El estudio arroja luz en los retos a los que se enfrentan los CMOs del sector público y privado — así como las oportunidades que vislumbran — en épocas cada vez más complejas.

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.

**Figura 1**

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

**Porcentaje de CMOs que dicen no estar preparados**



Nuestras entrevistas revelan que los CMOs contemplan cuatro retos como generalizados y transformadores: la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales y dispositivos, y la evolución en la demografía de los consumidores. Adicionalmente, la mayoría de CMOs se esfuerzan en un sentido vital: proporcionar los resultados que demuestren el retorno de la inversión (ROI) de marketing.

Los CMOs más proactivos dan respuesta a estos retos intentando conocer a las personas además de los mercados<sup>1</sup>. Se centran en relaciones, no en transacciones. Las organizaciones con mayor rendimiento se comprometen también a desarrollar un 'carácter corporativo' claro.

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 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 interaccionar 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.

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. Pero estas fuentes de información 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. Sin embargo, 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.

---

‘Tenemos que volvernos científicos en la experiencia del cliente’.

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

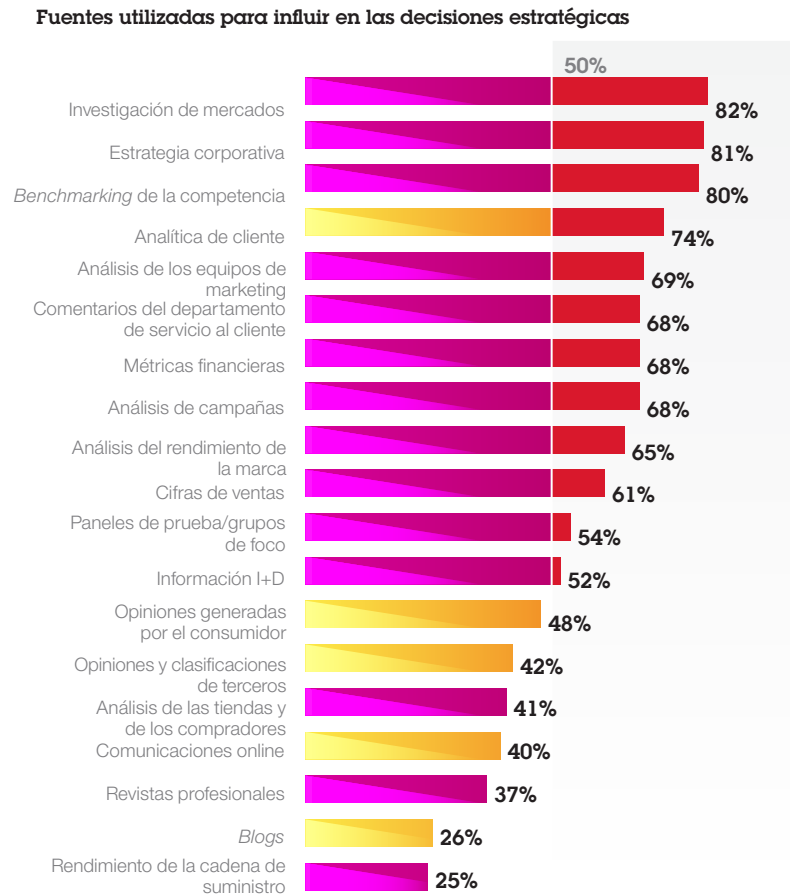
---

Los CMOs también están abrumadoramente poco preparados para hacerse cargo del mayor volumen, velocidad y variedad de los datos. Más de dos terceras partes creen que necesitarán invertir en nuevas herramientas y tecnologías, así como desarrollar nuevas estrategias para gestionar el *big data*. 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. Más aún, el énfasis creciente en demostrar el retorno de la inversión en marketing aumentará la necesidad del CMO de cuantificar el valor que aporta al negocio a través de éstas y otras herramientas.

**Figura 2**

**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



---

**Temas 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

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.

Más de la mitad de todos los CMOs creen que las redes sociales son un canal clave para atraer clientes. No obstante, 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 con la intención de crear fidelidad. Para hacer esto, marketing necesita mirar más allá de la transacción y centrarse en una relación completa con el cliente. La mayoría de los CMOs, sin embargo, utilizan los datos principalmente para segmentar y vender, no para generar presencia o estimular el interés.

La interacción eficaz con los clientes en la era digital tiene implicaciones aún mayores que comercializar productos y servicios. 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. Cada compañía tiene un 'carácter corporativo' – atributos diferenciadores que la hacen una empresa distinta. En otras palabras, lo que representa una organización es tan importante como lo que vende. Mientras 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, sólo el 20% creen que han logrado que los empleados adopten este principio. Setenta y cinco por ciento de los CMOs creen que marketing debe gestionar la reputación de la marca dentro y fuera de la empresa.

---

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

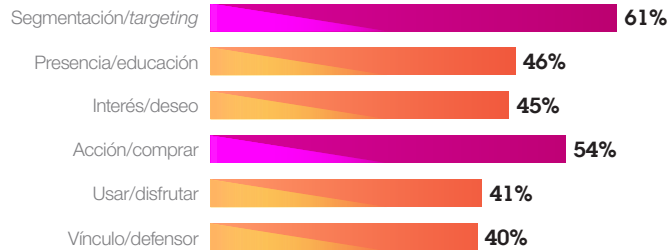
**Jeannette Schmitteckert**, Directora de Marketing y Relaciones Públicas de Bardusch GmbH & Co. KG

---

**Figura 3**

**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****Temas 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**

Los CMOs sienten hoy una mayor presión para evidenciar cuantificablemente cómo su gasto en marketing está ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos. Además, deben contratar personal con la adecuada combinación de habilidades financiera, técnica y digital, y deben a su vez mejorar ellos mismos su conocimiento en estas áreas.

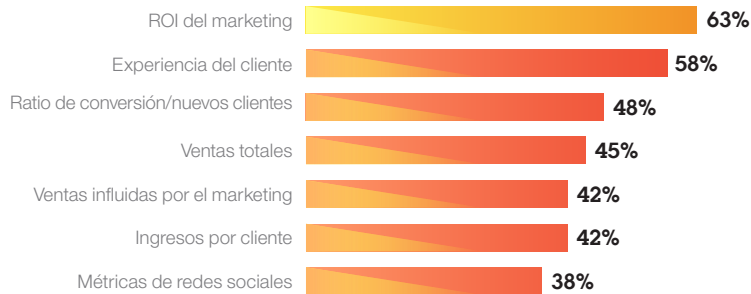
Los CMOs son muy conscientes de que adquirirán mayores responsabilidades financieras en el futuro. De hecho, el 63% de participantes creen que el ROI del marketing se convertirá en la métrica del éxito más importante en los próximos tres a cinco años. Sin embargo, también es relevante que únicamente el 44% de participantes se sientan suficientemente preparados para gestionar la creciente importancia del ROI.

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.

'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**

**Las siete medidas más importantes para cuantificar el éxito del marketing**



**Figura 4**

**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 2015.

**Temas 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?

**Prepárese para el futuro**

La práctica del marketing se encuentra en un período de cambio sin precedentes, poniendo a prueba a los CMOs de todo el mundo. Sin embargo, puede aprovechar la oportunidad para transformar la función de marketing. 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:

Ofrece valor a clientes exigentes	Fomentar relaciones duraderas	Capturar valor, medir resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco en la creación de valor para clientes como personas individuales</li> <li>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</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar los nuevos canales digitales para estimular conversaciones con clientes y establecer nuevas relaciones; utilizar incentivos tangibles para atraer a seguidores</li> <li>Participar con el cliente en todo el ciclo de vida del cliente; crear comunidades para reforzar la marca</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar analítica avanzada y métricas atractivas para mejorar la toma de decisiones y demostrar responsabilidad.</li> <li>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</li> <li>Ampliar su horizonte mejorando su dominio financiero, técnico y digital.</li> </ul>

‘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



## 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](mailto:iibv@us.ibm.com). Nos encargaremos de que el correspondiente experto regional o sectorial de IBM se ponga en contacto con usted.

## 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 de 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.

© Copyright IBM Corporation 2011

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

Producido en los Estados Unidos de América  
Octubre de 2011  
Reservados todos los derechos

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://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](http://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.

Nota

- 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.