

Construyendo el Marketer Perfecto

*por Paul Hyde, Edward Landry, and Andrew Tipping, para Strategy+Business
Traducción: Daniel Cagliero*

Un estudio de la Association of National Advertisers y Booz Allen Hamilton sugiere cinco caminos para hacer que el marketing sea más relevante que nunca

No es ningún secreto que las organizaciones de marketing están bajo presión. Los CEOs se están “volviendo impacientes con el marketing”, escribió el distinguido profesor Philip Kotler a principios de este año. “Ellos sienten que pueden medir la contribución de sus inversiones en finanzas, producción, tecnología informática, y hasta en las compras, pero no saben qué se logra con los gastos en marketing”.

Su colega, Don E. Schultz de Northwestern's Medill School of Journalism es aun más severo. “La función de marketing está siendo empujada cada vez más abajo en la jerarquía corporativa”.

Para investigar lo cierto detrás de estas aseveraciones, la Association of National Advertisers, se asoció con Booz Allen Hamilton para descubrir si el marketing está realmente desconectado de los programas de liderazgo, para determinar las causas de cualquier disfunción, y para descubrir las mejores prácticas de las organizaciones de marketing más importantes.



Illustration by Bob Goldstrom

Después de analizar los resultados de un encuesta en que participaron 370 ejecutivos de marketing y de otras áreas de más de 100 compañías en nueve industrias, que fue complementada por entrevistas con ejecutivos de marketing de diferentes industrias, el equipo de investigación llegó a una conclusión sorprendente: Contrariamente a la creencia predominante, la función de marketing es más importante que nunca. Pero los ejecutivos de marketing, están teniendo dificultades para sostenerla.

Específicamente, el estudio identificó tres dicotomías que obstruyen la efectividad de las organizaciones de marketing:

1. Más del 75 por ciento de los ejecutivos de marketing y de otras áreas piensan que el marketing se ha vuelto más importante para sus compañías en los últimos cinco años.
2. Las mayores expectativas puestas sobre el marketing han llevado a casi el 70 por ciento de las compañías a reorganizar sus departamentos de marketing en ese mismo periodo. Pero un componente crítico de esas reorganizaciones, la posición del Chief Marketing Officer (CMO), permanece poco claro.
3. Se esperan resultados medibles de los programas de marketing – el 66 por ciento de los ejecutivos dicen que el análisis basado en relaciones de tipo ROI están dentro de las necesidades más críticas del marketing. Pero la mayoría de las compañías aún utiliza modelos basados en otros indicadores.

Los Efectos de la Fragmentación

El dilema del marketing actual contrasta fuertemente al de los 1950s y 60s, la era en la cual nació la organización moderna de marketing, y en la cual muchos de los líderes actuales crecieron. Para la mayoría era un mundo de “Ozzie and Harriet” (n.del t.: comedia televisiva muy popular en los 50s que reflejaba situación de una familia de clase media), de familias mudándose a nuevas casas en los suburbios. Todo el mundo leía *Life* o el *Saturday Evening Post*, leía un diario de la mañana y uno de la tarde, miraba televisión a través de la señal que transmitían las tres grandes cadenas, celebraba la llegada de los nuevos restaurantes de fast-food, y lavaba la ropa con detergentes de la misma marca.

Alrededor de 1980, esta confortable y cálida conformidad comenzó a destrozarse. El segundo embargo de petróleo condujo a una severa recesión y al reconocimiento de que el crecimiento económico se había vuelto discontinuo e inconsistente. El nacimiento de CNN fue precursor del crecimiento de la televisión por cable y la continua fragmentación tecnológicamente inducida de los medios, mercados, y la atención del consumidor. La crisis de los rehenes de Irán forzó a los americanos –y al resto del mundo- a enfrentarse a la globalización en forma directa.

Hoy, todos los negocios está luchando cuerpo a cuerpo con los problemas causados por el cambio permanente y discontinuo. La globalización, Internet, y la creciente transparencia informativa han ido conduciendo a una fuerza de ventas móvil, a clientes inestables, y a

nuevas tecnologías y modelos de negocios, que atentan contra la capacidad de las compañías para predecir y anticiparse al comportamiento de los mercados en el corto plazo.

Pocas áreas funcionales han sido golpeadas tan duro como la de marketing. Horizontalmente, los clientes pueden demandar y recibir bienes y servicios más personalizados en forma progresiva y creciente. Satisfacer tales demandas ha disparado la complejidad y el costo de hacer negocios, y ha puesto especial presión en el área de marketing para entender las necesidades de los clientes, para obtener beneficios de cada segmento, y para medir los resultados. Desde el lado del crecimiento de la elección del cliente y de la transparencia del mercado, el cambio en las prioridades del marketing ha sido profundo:

- En la era del marketing masivo, la principal fuente de valor para la mayoría de las compañías eran sus productos o marcas; hoy, el valor se está trasladando a la interacción con el cliente.
- El foco del marketing, originalmente hacia el desarrollo de marca basado en la publicidad, se orienta a operaciones “de impacto en la línea de resultados” capaces de producir retornos financieros medibles
- Los esfuerzos de ventas de las compañías, alguna vez caracterizados como “el mismo talle para todos”, se están transformando para satisfacer las demandas del cliente de soluciones únicas y servicios de valor agregado.

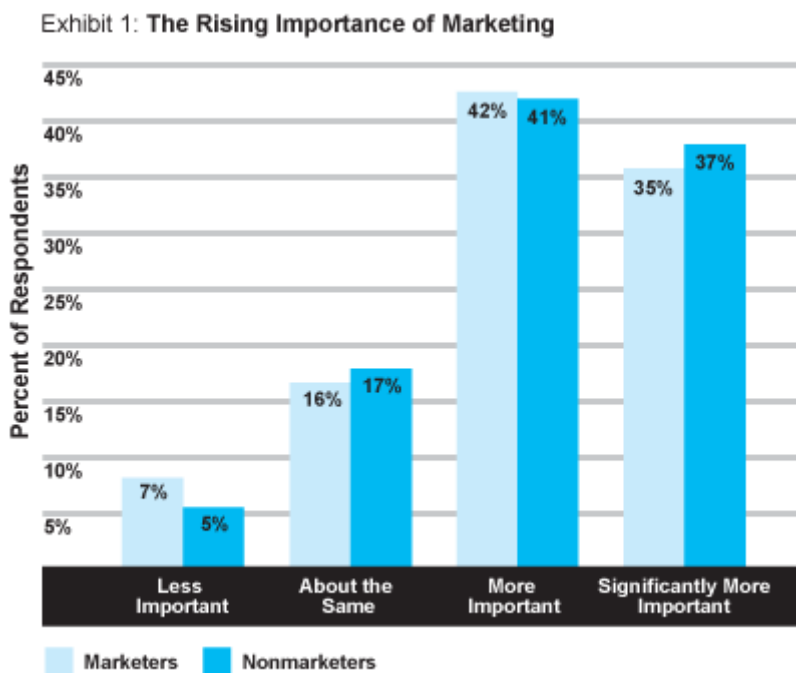
Los ejecutivos de marketing han sido forzados a evolucionar de un mundo donde, como lo describió una vez Henry Ford “puedes pedir cualquier color mientras que sea negro”, a uno en el que los clientes demandan en forma continua “lo quiero en este color, con esta configuración y a este precio, y si no pueden entregarlo mañana, buscaré en la Web a cualquier distribuidor que pueda hacerlo en un radio de 600 millas.

La Importancia del Marketing

Estas tendencias son percibidas como que han causado estragos en la organización de marketing. En la medida en que las compañías han enfrentado sus desafíos de crecimiento a partir de consolidación y globalización, el poder parece haber desplazado del marketing a más reglamentadas (y rápidamente entendibles) funciones. “En las instituciones financieras, el marketing usualmente ocupa un lugar en los asientos posteriores frente a las disciplinas duras como finanzas u operaciones” señala la asociación americana *ABA Bank Marketing*. “No es poco frecuente encontrar a la cabeza de marketing reportando al CFO ó al COO”

Pero nuestra encuesta reveló que la creencia sobre la declinación del marketing es inexacta. Precisamente, nuestra primera conclusión fue que el marketing es cada vez más importante para sostener el éxito corporativo. A través de todas las industrias, cerca de cuatro de cada cinco participantes respondieron que el marketing se estaba volviendo más importante para su organización. Las respuestas oscilaron entre un 86 por ciento en el sector del cuidado de la salud que dijeron que el marketing se había vuelto “más importante” ó “significativamente más importante” en su compañía en los últimos cinco años; al 59 por ciento de los ejecutivos de la industria automotriz que opinaron lo mismo.

Es destacable que los resultados fueron esencialmente los mismos para los ejecutivos de marketing que los de otros departamentos. En el total de los casos, el 77 por ciento de los “de marketing” y el 78 por ciento de los de otras áreas opinaron que el marketing se había vuelto “más importante” ó “significativamente más importante” (ver exhibit1.)



Source: ANA/Booz Allen Hamilton Marketing Organization Survey 2004

La mayoría de los participantes eligieron la ferocidad de de la competencia en sus industrias como uno de los dos factores principales que justifican el crecimiento de la importancia del marketing. Sin embargo en las nueve industrias estudiadas, un sorprendentemente alto porcentaje de los participantes creen que las contribuciones más importantes de la función se orientan a aspectos no típicamente asociados con el marketing, tales como favorecer la innovación, ó alentar la colaboración funcional horizontal. Por ejemplo el 79 por ciento de los participantes pertenecientes a la industria de productos envasados sintieron que el “marketing

es el área indicada para instrumentar la integración interna para la creación y promoción de las nuevas ideas”. Los ejecutivos de las industrias de consumo masivo, servicios financieros, servicios profesionales e industrias tecnológicas destacaron la criticidad del área marketing en el proceso de la creación de nuevos productos y servicios en el tope de sus contribuciones de más alto valor.

En el pasado una compañía podía alcanzar el primer lugar en su industria y lograr un retorno satisfactorio para sus accionistas haciendo una cosa bien. Ya no más. La percepción sobre la capacidad del marketing para instrumentar la integración y colaboración horizontal y su rol en la tarea de impulsar la demanda primaria en mercados caracterizados por bajas tasas de consumo, indican que el marketing se está volviendo más importante en forma creciente en industrias en donde históricamente ha ocupado un asiento trasero.

En el sector de los servicios financieros, para citar un ejemplo representativo. El marketing va teniendo más importancia en la medida en que las instituciones concluyen que sus opciones de crecer a través de adquisiciones y diferenciación de productos está disminuyendo. “Los servicios financieros se están comoditizando; si se piensa que este es todavía un negocio de relaciones, se está engañando”, nos dijo un VP ejecutivo de una organización financiera. El CMO de un banco nos decía que el trabajo de su área estaba más enfocado que nunca en ayudar a la compañía a “derribar los silos existentes en nuestras distintas líneas de negocio, asegurar un tratamiento del cliente consistente e integrado, y ayudar a impulsar la innovación.” Reflejando estos comentarios, el 33 por ciento de los consultados en la industria financiera identificó la necesidad de un crecimiento orgánico como una razón para la creciente importancia del marketing.

El potencial del marketing aparece acentuado por la atención que está mereciendo por parte de las organizaciones. Más del 70 por ciento de los consultados indicaron que la función de marketing en sus compañías estaba siendo redefinida ó había sido redefinida en los últimos tres años. La reestructuración organizacional parece haber sido menor en los casos de las industrias de los productos masivos y de los servicios de salud. Pero aún en estos casos cerca del 60 por ciento respondió que habían atravesado un reciente proceso de reorganización del área de marketing. Los valores más altos en este sentido, correspondieron a las compañías de tecnología y telecomunicaciones – 85 por ciento aproximadamente- donde la competencia es feroz y la innovación es rápidamente neutralizada.

En la medida en que las organizaciones crecen, la posición del CMO se torna presente. Cuarenta y siete por ciento de las Fortune 1000 tienen actualmente un CMO. Entre las compañías que han creado o jerarquizado esa posición durante los últimos tres años, se encuentran Visa International, Equifax, MetLife, Revlon, General Electric, Symantec, JP Morgan Chase, The Bank of New York, The Home Depot, Charles Schwab, McDonald's, Cigna, y Pitney Bowes. Aún así este título todavía es el menos conocido en la familia de los "C" (Chief). Por ejemplo, 98 por ciento de las Fortune 1000 tienen un CEO; 91 por ciento, un CFO; y el 83 por ciento tienen una posición hasta no hace poco desconocida, el CHRO (Chief Human Resources Officer)

Los Déficit del Marketing

En la medida en que la posición del CMO se vuelve más común, a sí también aumentan los peligros. La posición de CMO parece estar entre las más riesgosas en las organizaciones modernas, con una tasa promedio de permanencia de sólo 23 meses; menos de la mitad de la duración de un CEO en 18 industrias relevadas; de acuerdo a un informe emitido por Spencer Stuart en Agosto de 2004. La industria de la alimentación presenta la tasa más baja: 12 meses.

El fracaso de tantos CMOs frente a las altísimas expectativas y continuas reorganizaciones revela una seria disparidad entre las necesidades de las compañías y las soluciones de marketing propuestas. En un entorno más complejo y en permanente cambio, la función parece estar atrapada en un círculo vicioso: nuevo CMO, reorganización, nuevo CMO... y así en más-

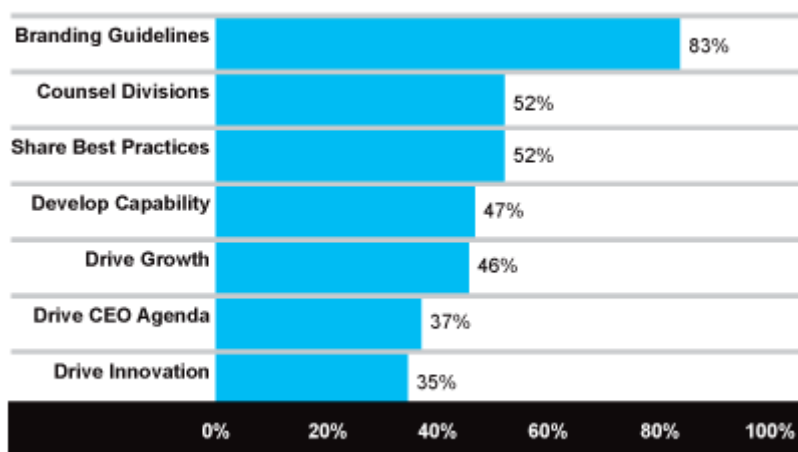
Para investigar las razones del aparente desfasaje nos propusimos cotejar la visión de las prioridades y contribuciones desde la mirada de los ejecutivos de marketing contra la de los líderes principales de las compañías. Según la encuesta anual CEO Challenge 2004: Top Ten Challenges, las cuatro prioridades principales de los CEOs son:

- Crecimiento de ingresos (52 por ciento)
- Rapidez, flexibilidad, adaptación al cambio (42 por ciento)
- Lealtad y retención de los clientes (41 por ciento)
- Innovación significativa (31 por ciento)

Los ejecutivos de marketing parecen estar dándole poca importancia a algunas de estas prioridades. Por amplio margen, el foco del marketing es preponderantemente táctico, y

desconectado de los factores claves de los CEOs. El 83 por ciento de los participantes, por ejemplo, opinó que el foco del marketing actual en sus compañías está orientado a los principios de marca. Más de dos veces y media del número de los que dijeron que estaban enfocados en impulsar innovación: (ver Exhibit 2.)

Exhibit 2: Marketing Organizations: Areas of Focus



Source: ANA/Booz Allen Hamilton Marketing Organization Survey 2004

En realidad, menos de la mitad de los encuestados indicó que los temas que quitan el sueño a los CEOs son los que están al tope de las prioridades de marketing. Esta desconexión está causando inmensa frustración acerca del rol y el desempeño del marketing.

Tal vez la principal razón por la que el marketing no es bien considerado por la dirección ejecutiva es su incapacidad para justificar el retorno sobre la inversión. Aunque todo el mundo habla sobre el “ROI del Marketing”, parece haberse progresado poco en la conversión de la forma de medición del marketing. “No hay una definición consistente del ROI”, dice el presidente de finanzas de una compañía de consumo masivo. “Estamos haciendo estimaciones a ojo” (ver Exhibit 3.)

Encontramos que las organizaciones de marketing están usando de manera predominante las formas de medición clásicas en lugar de más disciplinadas mediciones de retorno financiero para evaluar su contribución a la empresa. El ROI de Marketing es más complejo que el ROI financiero, donde la “R” y la “I” están expresadas de manera uniforme en dólares. En el marketing, diversos factores cuantitativos (por ej. costo por volumen incremental) y factores cualitativos (por ej. reconocimiento de marca) son parte de la ecuación; tanto en el corto como en el largo plazo. Industrias de alto contacto, basadas en relaciones con productos diferenciados (como servicios financieros y el negocio automotor) tienden a usar modelos de

medición basados en el reconocimiento y en la imagen. Industrias de bajo contacto –como la alimentación- en que el marketing crea la diferenciación a partir de productos de tipo commodities, se apoyan más en los valores de participación, crecimiento y rentabilidad.

Aunque estas formas de mediciones pueden ser válidas para la ejecución del trabajo, suponemos que no han sido explicadas adecuadamente y “vendidas” a los otros ejecutivos que típicamente han sido formados en modelos más rigurosos. Entre los “marketineros” mismos existe un persistente temor de que mucha “ciencia” pueda perjudicar el “arte” del marketing. Algunos directores de marketing valorizan la desbocada creatividad e innovación, por encima de modelos que utilizan múltiples variables que exponen el esfuerzo incremental detrás de un nuevo programa. Aunque esta brecha sobre las formas de medición es entendible, dada la novedad de la posición de CMO relativo a las posiciones clave más clásicas, parece estar disminuyendo el valor del status de los CMOs en muchas compañías.

El CMO Exitoso

En general las respuestas corporativas en cuanto a la relevancia de marketing son insuficientes respecto a lo que se requiere. Enfocándose más en la reorganización y en el solventamiento, que en mejorar las formas de medición y en la construcción de nuevos recursos que satisfagan las expectativas de los CEOs, las compañías se están condenando a procesos de insatisfacción continuo. En nuestras entrevistas con los ejecutivos de marketing, sin embargo, encontramos algunas de las nuevas prácticas que las organizaciones de marketing exitosas están empleando para alienarse con las expectativas de los CEOs. Hemos condensado estas lecciones en cinco factores de éxito para los actuales –y potenciales- CMOs.

1. En conjunción con los miembros de la mesa ejecutiva, elija el modelo de CMO que mejor se ajusta a la compañía y a sus necesidades. Nuestras entrevistas indican que hay tres modelos que están emergiendo del caos que provocó la definición de esta posición en sus primeros años: Proveedor de Servicios de Marketing, Asesor de Marketing, e Impulsor de Crecimiento. Aunque nuestros tres modelos se superponen, cada uno refleja diferentes expectativas del CEO, y en consecuencia diferentes capacidades del CMO y su equipo, en una escala que va desde lo puramente táctico hasta lo eminentemente estratégico.

Los Proveedores de Servicios de Marketing, por ejemplo, lideran una pequeña función corporativa; gerencian servicios de marketing que ofrecen los beneficios de la centralización. Los Asesores de Marketing tienden a liderar una función de marketing corporativa, a ayudar a

alinear los planes de la división de marketing con las estrategias corporativas, asegurar el cumplimiento de las definiciones respecto de los registros y las marcas propias, y coordinar la diseminación de las mejores prácticas a lo largo de los diferentes negocios.

Los Impulsores de Crecimiento, por contraste, socio del CEO en impulsar las prioridades de crecimiento de la compañía; estrategia de marca, desarrollo de negocios, e innovación; conducir las prioridades de marketing sobre la base del concepto de ROI; y están respaldados por el CEO para alinear el marketing en las unidades de negocios, y su personal con las líneas estratégicas centrales.

2. Acuerde desde el comienzo un “contrato de marketing” con el CEO, y continuamente verifique su progreso contra este. Si los indicadores del marketing difieren de organización en organización, si el rol del CMO varía de una compañía a la otra, es lógico pensar que un nuevo CMO pueda tener una visión propia de sus objetivos y autoridad. Un contrato de estas características puede ser una herramienta efectiva para establecer el marco de decisión necesario para liderar una organización eficaz. Los elementos clave de este contrato serán:

Programa. Sea que los objetivos estén alineados con la estrategia de crecimiento del CEO o a impulsar la presencia de marca, los ejecutivos de marketing y la dirección ejecutiva deben estar unificados. Como un alto ejecutivo de marketing nos decía, “Ni piense en tener un CMO sin el apoyo del CEO”

Controles. “El área de marketing puede no tener un completo control sobre todas las ‘pes’ pero debe tener una opinión fuerte”, nos decía un alto ejecutivo de la industria automotriz. Si el marketing está cargado con el desarrollo y ejecución de una estrategia dirigida a alcanzar beneficios a partir de una política de “premium pricing”, por ejemplo, debería tener alguna autoridad sobre las decisiones referidas a los precios.

Resultados. Cuando se trata de facturación, ganancias, market share, grado de conversión, ROI, los ejecutivos de marketing deben acordar cómo será medido el éxito. Muchos CMOs enfrentan dificultades porque las expectativas no están previamente consensuadas con claridad y a los CEOs se les agota la paciencia”, nos decía un alto ejecutivo de una empresa de servicios financieros.

Visibilidad. En compañías o industrias donde el marketing no se mide con un método de seguimiento, es importante descubrir “cómo vender el marketing”, decía un VP de una firma

de servicios financieros. En industrias de consumo masivo, donde el marketing manda, los ejecutivos de marketing enfrentan un diferente pero igualmente difícil desafío. “Todo el mundo piensa que es un especialista en marketing, entonces valorizan menos la función,” señalaba un VP de Marketing de una compañía alimenticia. En cualquier caso, es vital que el CEO sea un respaldo visible de las prioridades de marketing dentro de la organización.

3. Desarrolle nexos organizacionales. El rol del CMO es una combinación de control e influencia. Principios claros sobre como integrarse con otras funciones del lado de la demanda, como ventas, I+D, y las unidades de negocio, son esenciales para el éxito. En una compañía, una mezcla de mecanismos formales e informales de vínculo incluyen sesiones semanales de video-conferencia acerca de los aspectos claves frente a cada decisión. “Es crítico ser claro acerca de lo que te pertenece, lo que se comparte matricialmente, y sobre lo que es necesario influenciar informalmente”, decía el Director de Marketing para los EEUU de una compañía global.

Una peligro típico para un CMO es dejar que la presión de lo “urgente” a nivel de la unidad de negocios, desaloje a lo “importante” al nivel corporativo. “Los asuntos de marketing relacionados con los negocios deben ser atendidos por las unidades de negocio, pero si se trata de temas que involucran a la gente y sus capacidades, el CMO debe decidir” no decía el CMO de una compañía de productos industriales.

4. Priorice el desarrollo de la capacidad del marketing. Uno de los descubrimientos de nuestro estudio es que los CEOs están exigiendo mucho más del marketing, particularmente en el área de desarrollo de capacidades. Mover la organización más cerca que nunca de la capacidad del ROI marketing – un enfoque que combina recolección de información y evaluación, reglas de decisión, implementación, y adaptación organizacional basada en los resultados, todo hacia el objetivo de lograr ventas más rentables – va a contribuir a la credibilidad, el apoyo y la alta valorización de los ejecutivos de marketing.

5. Tome riesgos – traiga grandes ideas. Si, establecer reglas de decisión ens esencial y construir un modelo basado en el ROI, es crítico. Pero a veces hay que tomar riesgos. Muchos de los participantes del estudio opinan que el marketing necesita habituarse a tomar riesgos. Ellos ven su rol no simplemente como de soporte, sino como quienes desarrollarán las grandes ideas que causarán un impacto fundamental en la riqueza de la compañía. “El marketing necesita resolver cómo balancear las ideas grandes e innovadoras con las ideas para soportar básicamente el negocio” dice el VP de marketing de una compañía de productos masivos.

El marketing, claramente, no puede encerrarse en si mismo con las pautas de identificación de marca, buenos comerciales de TV, y crecientes indicadores de reconocimiento de productos. “El marketing se trata de construir nuevos negocios, encontrar los espacios en blanco, y liderar la integración a lo largo de la organización con ventas e I+D” concluyó el VP de Marketing de una compañía global. Al final, nada contribuirá más a construir la credibilidad y legitimidad de un CMO que ubicarse en la primera fila, liderando el cambio en apoyo de la agenda y las prioridades del CEO. 