

El nuevo papel de los CMO en la era digital

De comunicaciones de márketing a ingeniería de las experiencias

Su buzón de correo siempre está repleto de promociones que le importan muy poco. Todos los días descarga una nueva aplicación para su smartphone o su tablet. Pasa demasiado tiempo conectado a Internet, ya sea charlando en redes sociales con amigos a los que apenas ve, comprobando los vídeos virales que ven sus hijos en YouTube o leyendo las últimas noticias. Es usted un consumidor actual, saturado de información y con la tecnología al alcance de su mano, pero con muy poco tiempo y menos paciencia

Javier Pérez Moño

Managing Director de Accenture Interactive SPAI

Sylvain Weill

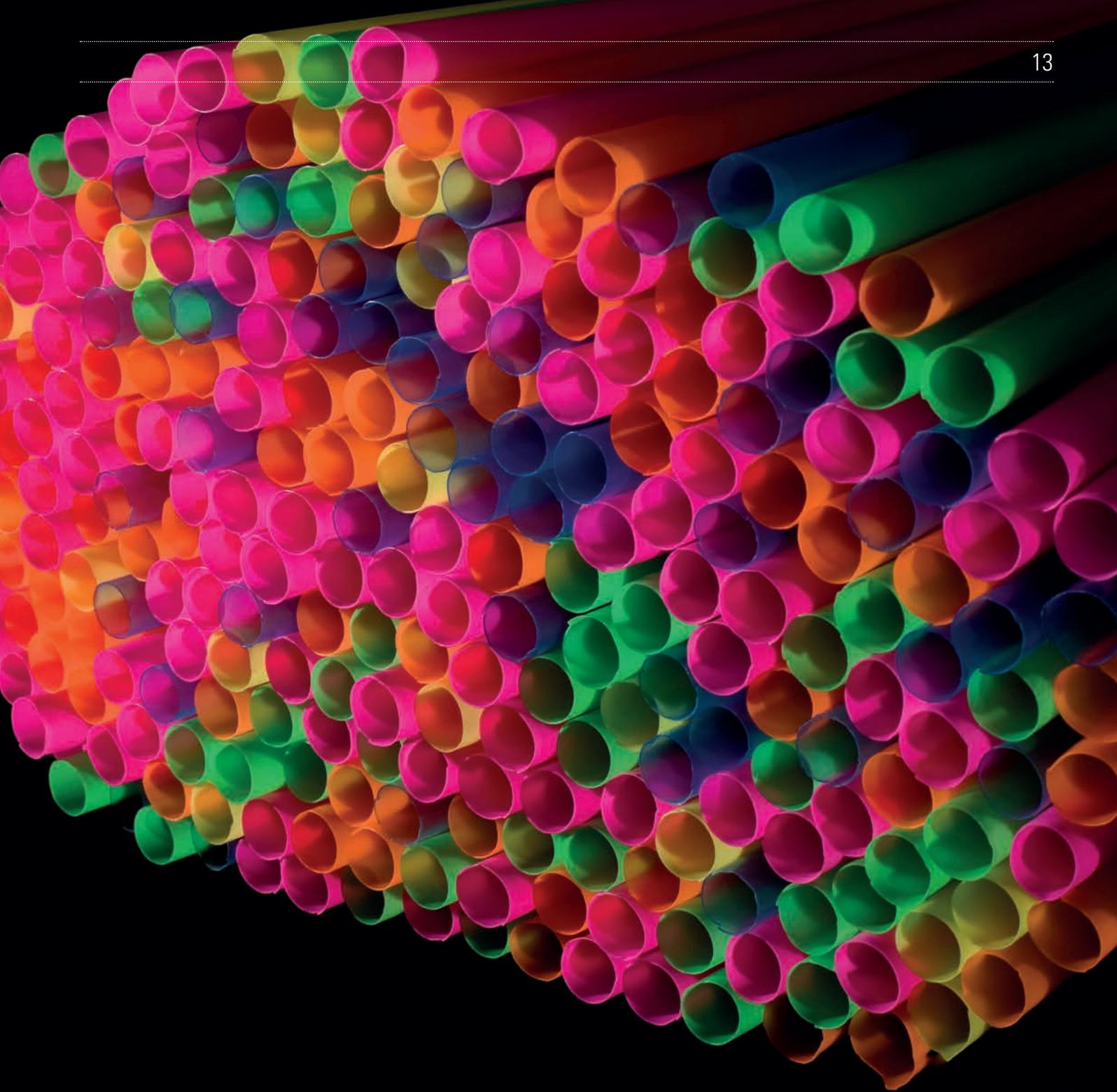
Manager de Accenture Interactive. Responsable experiencia multicanal

En un mundo saturado de información, el márketing tradicional basado en marcas (enfoque único) está perdiendo su capacidad de atraer clientes y garantizar una elevada rentabilidad de las inversiones en márketing. Los consumidores digitales utilizan múltiples dispositivos y canales (siguiendo el ejemplo de sus hijos), por lo que esperan de las

marcas que les ofrezcan siempre la experiencia más relevante, y no dudan en abandonarlas si no reciben lo que quieren.

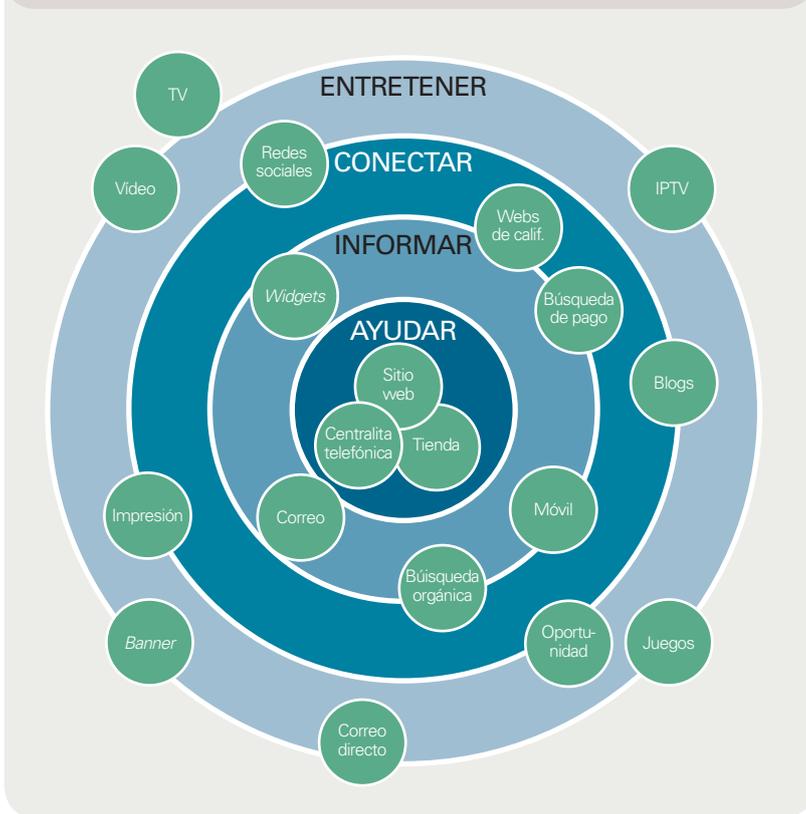
Los directores de márketing (CMO) que aceptan esta incuestionable verdad son conscientes de que, para responder a las demandas de los consumidores digitales, hace falta un cambio de cultura en sus departamentos de márketing.





La prioridad ahora debe ser la búsqueda de relevancia, lo que algunos llaman el “factor R”¹. La organización de márketing tiene que evolucionar, dejando de lanzar al mercado propuestas de valor de productos y servicios para empezar a crear experiencias que sean contextualmente relevantes para el consumidor en un gran número de posibles canales, co-

mo sitios web, redes sociales, búsquedas, tablets, smartphones, quioscos o tiendas. Este cambio tiene profundas implicaciones para el papel de los CMO, sus organizaciones y la forma en que ejecutan proyectos². Las exigencias que los ejecutivos plantean a sus organizaciones de márketing ya están haciendo que los CMO dediquen más atención a los resultados >>>

FIGURA 1. EL COMPLEJO MERCADO ACTUAL

➤➤➤ comerciales y se olviden un poco de las tradicionales comunicaciones de márketing³.

PREPONDERANCIA DIGITAL

El digital ya no es solo un canal de comunicación, sino el medio en el que se desarrolla una increíble cantidad de relaciones comerciales y vitales en todo el mundo. Se estima que, en 2014, una cuarta parte de la inversión en medios de comunicación se destinará a canales digitales. Como promedio, un adulto actual está expues-

Para responder a las demandas de los consumidores digitales, se necesita un cambio de cultura en los departamentos de márketing: La prioridad ahora debe ser la búsqueda de relevancia

to a los medios durante 11 horas al día, de las que el 40% las pasa frente al televisor y el 36% en Internet y dispositivos móviles⁴. Los canales tradicionales, como la TV y los periódicos, están cada vez más digitalizados, rompiendo el viejo paradigma del “enfoque único” para programas y publicidad. Los consumidores actuales son móviles, acceden a contenidos digitales en sus dispositivos y tienen libertad para elegir cómo quieren consumir contenidos. Para ser efectivos en este ecosistema, los CMO están buscando la forma de crear experiencias relevantes, atractivas y personalizadas que les permitan seguir a los clientes en todo momento. Algunas empresas ya han empezado a avanzar en esta dirección para ofrecer a los consumidores una experiencia integrada: Starbucks ha cedido el procesamiento de sus operaciones con tarjetas de crédito y débito a Square, Nike utiliza plataformas Nike+ y Fuelband, y Tesco ha abierto tiendas virtuales en los metros de Corea del Sur.⁵

EL NUEVO MÁRKETING: DE ‘MAD MEN’ A ‘MATH MEN’

Como complemento al tradicional talento creativo, está surgiendo un nuevo tipo de profesionales del márketing, más próximos a los *math men* tecnológicos que a los sofisticados *mad men*, que saben que lo primero que hay que hacer para entender el contexto del consumidor es diseñar experiencias relevantes. Los líderes del márketing ya han empezado a contratar a estos nuevos expertos en analítica, que se especializan en una segmentación más detallada y basada en intenciones para identificar comportamientos a partir de datos, lo que les permite crear modelos de cómo se comportan los consumidores durante su ciclo de decisión. También saben cómo analizar y clasificar enormes cantidades de datos, comprenden el valor de los datos para la empresa y, partiendo de las necesidades específicas de cada segmento, pueden anticiparse y diseñar estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

INGENIERÍA DE LA EXPERIENCIA

Los CMO tienen que cambiar la cultura de sus departamentos para dar paso a una mentalidad que ofrezca prioridad a los datos, tal como hacen los nuevos profesionales. Eso implica cambios en las estructuras de gestión por canal. El primer reto de los CMOs será crear una estructura de datos integrada que los profesio-

nales internos o proveedores de marketing puedan utilizar para identificar el contexto en los distintos tipos de interacción.

El segundo reto consiste en utilizar esos datos en sus departamentos y buscar oportunidades para optimizar experiencias. Eso supone abandonar la planificación de campañas específicas y convertir el marketing en una ciencia empírica que se aprende con la experiencia.

La información sobre contexto e intención puede proceder de muchas fuentes. Identificar esa información y actuar en consecuencia es la base para ofrecer experiencias relevantes.

EL MÁRKETING Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

El ecosistema multicanal es complejo, y se caracteriza por múltiples dispositivos, nuevas tecnologías, datos fragmentados y un gran número de proveedores de servicios.

A medida que las organizaciones de marketing comprendan la necesidad de ser ágiles y flexibles⁷, tendrán que hacer frente a un creciente número de innovaciones y proveedores de tecnología. En general, los departamentos de TI (que siguen usando modelos secuenciales de integración tecnológica) tardan en incorporar las últimas tendencias, lo que obliga a los nuevos CMO y a los profesionales a tratar de entender la evolución tecnológica del marketing, asumiendo el papel de los expertos en tecnología, e incluso creando un modelo mixto de organización. Los CMO son cada vez más conscientes de la necesidad de:

- Adoptar nuevas tecnologías de gestión de la experiencia que (junto con la estructura de datos contextuales) formen el centro neurálgico de los departamentos de marketing en el futuro.
- Hacer que sus equipos influyan en las decisiones sobre tecnología y conozcan las tecnologías digitales, colaborando con los expertos en tecnología para adaptarse a la era digital.

UN NUEVO MODELO OPERATIVO: CAMBIO DE FUNCIÓN

La nueva organización de marketing, basada en la analítica y la tecnología y orientada a los resultados comerciales, será fundamental para la integración de canales y unidades de negocio. Eso llevará a un profundo cambio en las funciones del marketing.

ESTRATEGIA DE MÁRKETING E INNOVACIÓN

La mejor forma de hacer que el marketing sea más eficaz consiste en desarrollar experiencias y propuestas innovadoras y en definir >>>

La transformación del marketing

Hoy el marketing está cambiando debido a tres importantes tendencias.

- El canal digital está siendo clave para muchos aspectos del ciclo de compra, y la digitalización está haciendo que los medios tradicionales sean más sociales, locales y personales.
- La tecnología Big Data está ayudando a los profesionales del marketing a conocer a los consumidores y a seguirlos por distintos puntos de contacto.
- Los avances en gestión de la experiencia están permitiendo a las organizaciones de marketing diseñar interacciones y comunicaciones contextualmente relevantes.



➤➤➤ estrategias diferenciadas por marca, medio, producto y precio. Por ejemplo, marcas como Converse y Procter & Gamble han empezado a publicar experiencias interactivas en sus propios medios para captar la atención de los consumidores. Del mismo modo, las empresas de telecomunicaciones utilizan su potencia de datos para crear nuevos servicios, como vigilancia del hogar o revisiones médicas a distancia.

GESTIÓN DE EXPERIENCIA MULTICANAL

Para aumentar el alcance y la relevancia de cada interacción del cliente con la marca hay que crear y ofrecer experiencias dinámicas y atractivas en todos los canales relevantes. De este modo, cuando un cliente llame después de visitar el sitio web de la empresa o entre en una tienda con su móvil buscando un artículo que ha visto en Internet, la empresa ya sabrá exactamente lo que quiere. Para aumentar aún más las posibilidades de la gestión de experiencias multicanal, las empresas también tratan de sincronizar contenidos de distintos dispositivos, como televisores, tablets y móviles.



FIGURA 2. CÓMO ALCANZAR LA RELEVANCIA





EFICACIA DE LAS OPERACIONES DE MÁRKETING

Para que las operaciones de márketing sean más eficaces en múltiples canales y ofrezcan una experiencia conectada y relevante, se necesitan procesos flexibles, tecnologías ágiles y modelos de organización centrados en el consumidor. Grandes empresas como Coca-Cola ya han dado el paso, eliminando barreras internas y adoptando un enfoque más integrado y flexible⁸.

ANALÍTICA DE CLIENTES Y MÁRKETING

Los datos de los clientes se deben estudiar con técnicas analíticas que saquen el máximo partido a los limitados recursos de márketing. El papel del CMO en la nueva organización de márketing también está cambiando. Al centrarse más en el cliente y menos en los productos y servicios de la empresa, los CMO se convertirán en directores de experiencia del cliente, o CXO. Comprender el comportamiento de los consumidores en todos los puntos de contacto permitirá a los CXO diseñar una experiencia del cliente sincronizada y conectada en todos los canales, con lo que podrán identificar los factores que llevan a una compra. Esta evolución hará que los CXO sean los

nuevos líderes de la gestión estratégica de productos. Con su conocimiento de los factores que influyen en la experiencia del cliente en distintos canales, incluyendo requisitos estratégicos (como una interfaz de usuario flexible y una visión unificada de datos de consumidores) y componentes críticos (como plataformas tecnológicas y modelos de explotación), los CXO desempeñarán un papel muy importante para hacer que la estrategia multicanal sea parte integral de la estrategia de negocio de la empresa.

EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE MÁRKETING

La evolución de las organizaciones de márketing a la hora de asumir el control de su destino en el mundo digital se evaluará en base a tres criterios: centralización, integración digital y capacidad multidisciplinar.

1 CENTRALIZACIÓN. Muchas empresas con varias marcas centralizan los servicios de márketing en sus principales mercados para ser más eficientes. Este enfoque no ha tenido mucho éxito debido a la fragmentación presupuestaria, lo que hace que el grupo de servicios centralizados tenga que competir con proveedores externos que cuentan con el favor de los directivos locales. La madurez exige un modelo realmente “global”, con procesos centralizados que se puedan controlar a nivel local.

2 INTEGRACIÓN DIGITAL. Mientras el márketing digital se considere una función distinta del márketing, los presupuestos seguirán generando tensión entre los medios tradicionales y digitales.

En un reciente ejemplo, una empresa decidió no invertir en medios offline para una determinada promoción, ya que consideraba que el márketing de búsqueda podría dar los resultados deseados. Esa decisión provocó un descenso general del volumen de búsquedas, lo que redujo la eficacia de su programa de márketing. Cosas como esta seguirán pasando si las empresas no afrontan los retos del ecosistema como un todo, adoptando un enfoque integrado para medios digitales y no digitales.

3 CAPACIDAD MULTIDISCIPLINAR. Los CMO deben prestar especial atención a los conocimientos de sus equipos (y a los suyos >>>

TABLA. CAMBIOS EN LA FUNCIÓN DEL MÁRketing

ATRIBUTOS PRINCIPALES	CAPACIDAD ACTUAL	OBJETIVO
Segmentación de consumidores	Enfoque estático y unidimensional (retrovisor)	Identificar la intención del consumidor en tiempo real y según el contexto
Orientación a resultados comerciales	El valor de la marca se mide de manera imprecisa a nivel táctico, sin conocer los resultados comerciales ni el valor total	El valor de la marca se mide con precisión por la relevancia en cada interacción, lo que eleva los índices de conversión para generar valor
Analítica digital	Informes aislados	Analítica de clientes en tiempo real
Modelo operativo	Planificación tecnológica secuencial	Modelo operativo ágil e iterativo
Gestión de la experiencia	Campañas específicas basadas en la "mejor" solución general	Modelo de optimización continua para buscar la mejor solución en cada caso
Orientación a canales	Gestión de la experiencia en canales específicos	Gestión global de la experiencia multicanal

►►► propios). La máxima prioridad para las organizaciones de márketing es contar con profesionales bien versados en ingeniería de la experiencia para que asuman nuevas funciones. Los ingenieros de la experiencia deberán tener dos capacidades básicas:

- **Optimización de datos multicanal.** La capacidad de reconocer patrones y oportunidades en datos multicanal.
- **Gestión de interacciones multicanal.** La capacidad de desarrollar experiencias optimizadas continuamente.

A medida que evolucionen hacia organizaciones integradas de márketing digital, los actuales departamentos de márketing tendrán que desarrollar y reforzar sus capacidades di-

gitales generales. La **tabla** muestra las áreas de capacidad más importantes.

MÁS ALLÁ DE LO DIGITAL

El nuevo papel de los CMO y las organizaciones de márketing requiere algo más que un cambio organizativo o estructural. Exige un profundo cambio de mentalidad que abarque todos los aspectos de la tecnología digital, para dar un servicio óptimo a clientes que son cada vez más exigentes. Del mismo modo que nadie predijo la rapidez con que Facebook o el iPad de Apple iban a transformar la interacción con los consumidores, nadie sabe ahora cuáles serán las consecuencias de la próxima tecnología revolucionaria. Las empresas deben estar preparadas para afrontar los retos de la era digital, tratando siempre de crear experiencias relevantes y aprovechando los avances tecnológicos que traiga el futuro. ■

Referencias

1. Shah, Baiju y Nayak, Nandini. "El Factor R: Resultados extraordinarios en la Era de la Relevancia". Accenture 2012.
2. CMO Council. "Ganar más con menos esfuerzo: optimizar el valor y los resultados de marketing en el mundo digital", 23 de enero de 2012, visitado el 7 de noviembre de 2012.
3. Stutzman, Chris et al. "Tendencias que debe conocer el CMO en 2011", 7 de enero de 2011, visitado el 16 de octubre de 2012.
4. Marketer. "Los consumidores dedican más tiempo al móvil y se ralentiza el crecimiento de Internet", 23 de octubre de 2012, visitado el 13 de noviembre de 2012.
5. Creamer, Matthew. "Cómo superar los próximos cinco años del marketing", 8 de octubre de 2012, visitado el 17 de octubre de 2012.
6. "Implicaciones de la Splinternet y el futuro de la analítica en la web", estudio de Forrester Consulting para Webtrends, octubre de 2011.
7. Shah, Baiju y Nayak, Nandini. Op. cit.
8. Zmuda, Natalie. "Coca-Cola reestructura su grupo de comunicaciones de marketing", Advertising Age, 21 de octubre de 2010, visitado el 19 de octubre de 2012.