



# ¿Qué le quita el sueño al director de Marketing?

Un sondeo realizado entre los responsables de marketing de las principales firmas españolas y un estudio similar elaborado entre los profesionales de Estados Unidos permiten conocer cómo estos profesionales ven el oficio de cara al futuro y detectar sus principales carencias a fecha de hoy. Un dato llamativo es que la crisis parece haber elevado sus preocupaciones por obtener resultados a corto plazo, lo que les lleva a valorar más las habilidades técnicas e instrumentales frente a las funciones emocionales y empáticas.

Juan Fernández Pérez, periodista especializado en marketing

**L**a crisis no sólo ha afectado al modo como vivimos y trabajamos. También ha esparcido sombras sobre el imaginario en el que nos vemos proyectados de cara al futuro. Y esta es la gran novedad: una cosa es ser conscientes de estar atravesando una situación complicada, y otra muy distinta tener la sospecha —quizá ya la certidumbre— de que este escenario ha llegado para quedarse y que las herramientas que vamos a necesitar para sobrevivir en él son muy distintas de las que usamos en el pasado. La presión es alta, urge acertar el tiro y preocupa no tener ni la cintura ni la valentía necesarias para adaptarnos en un entorno que muda de piel a velocidad de vértigo. En cambio, las miras a medio y largo plazo y los valores intangibles,

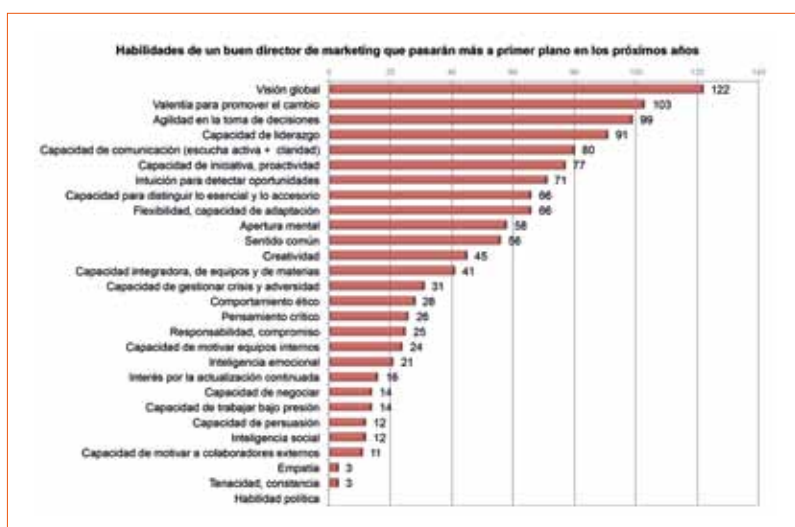
como las emociones y la empatía interpersonal, parecen pasar a un segundo término.

Es lo que se desprende de la encuesta que la Asociación de Marketing de España ha realizado entre los directores de esta área de las principales compañías del país. El estudio, elaborado por la consultora Doxa, pretendía conocer de primera mano cómo se ven a sí mismos los responsables de marketing y qué habilidades y competencias consideran que van a tener más importancia en su quehacer diario en los próximos años. Así planteado, el sondeo tiene una virtud añadida: permite hacer un retrato robot de las inquietudes que quitan el sueño a los grandes hombres y mujeres del marketing de nuestro país o, al menos, descubrir los puntos en los que sospechan que

van a estar jugándose en el futuro inmediato. Dime cómo te imaginas el mañana y te diré lo que te preocupa hoy.

Y es aquí donde viene la sorpresa. Los 81 directivos que participaron en el sondeo afirmaron mayoritariamente que en los próximos años van a necesitar más visión global acerca de su negocio del que ahora tienen, mayor valentía para promover cambios y una agilidad en la toma de decisiones superior a la que hoy emplean. Estas son las tres habilidades que consideran con más futuro, las que creen que se van a ponderar al alza en los tiempos venideros.

Por el contrario, los responsables de las estrategias de marketing de las principales firmas españolas opinan que de ahora en adelante necesitarán apoyarse menos en la empatía, la constancia, la tenacidad, la inteligencia social y las habilidades políticas. Llamativamente, todas las destrezas relacionadas con las aptitudes emocionales –capacidad para negociar, para trabajar bajo presión, para motivar a equipos propios o colaboradores– pasan a un segundo plano.



Fuente: Sondeo de Doxa, realizado entre 81 directores de marketing españoles

Contra todo pronóstico, en plena era de las emociones, justo cuando más valor estábamos dando a la conexión con la gente y al manejo de recursos relacionados con la empatía y la

atención al otro, descubrimos que han recuperado posiciones las capacidades instrumentales, caracterizadas por otorgar más valor a los números que a las personas. El mensaje, según Guillermo Bosovsky, director de Doxa y autor del estudio, es claro: *Si estamos en una tormenta grave con riesgo de naufragio para muchas empresas, no parece urgente estar sometidos a presiones psicológicas que puedan sonar a lastres sentimentales, sino tener reflejos, recursos prácticos y botes salvavidas*, analiza el investigador.

El diagnóstico es congruente con otro dato que reveló este mismo sondeo. Preguntados por las competencias que más van a tener que potenciar en el futuro, los directores de marketing señalaron, principalmente, a la estrategia de marca, la segmentación y la targetización, seguidas de otros recursos, como el posicionamiento de la marca, la comunicación integrada o la fidelización. Se trata, en todos los casos, de competencias puramente estratégicas.

Por el contrario, los responsables de estos departamentos creen que entre sus atribuciones futuras van a tener menos peso las funciones relacionadas con el área legal, el diseño de *packaging*, o las promociones. *“Quizá porque consideren que estas competencias pueden dejarlas en manos de otros”*, apunta Bosovsky, quien llama la atención sobre un detalle relevante que también aporta la encuesta: *“Ciertas especialidades menos protagonistas hace pocos años, como la atención al cliente, los contenidos, el trade marketing o el one to one, están ahora por encima de otras competencias como la publicidad, la responsabilidad social corporativa, los patrocinios, la compra y planificación de medios o las relaciones públicas”*, destaca el experto.

La Asociación de Marketing de España presentó a principios de octubre este estudio en una jornada abierta a los profesionales del sector que dio pie a la controversia. En opinión de Marcos de Quinto, presidente de Coca-Cola Iberia, es preocupante que los responsables de marketing

## Los directivos de marketing van a necesitar más visión global de su negocio, más valentía para promover cambios y más agilidad en la toma de decisiones

de las principales firmas ponderen a la baja los aspectos emocionales y creativos de su oficio en favor de las atribuciones más estratégicas y técnicas. Provocador y claro como siempre, el directivo de la multinacional de refrescos afirmó en la presentación del sondeo: *“Hoy el marketing me parece aburridísimo. Este trabajo era más creativo cuando no existía el marketing. Ahora sólo oigo hablar de tecnicismos, pero veo que el espíritu está obsoleto. Cuando todo el mundo busca la misma diferenciación, la diferenciación desaparece. Y es eso lo que está ocurriendo”.*

¿Están las cifras ganando la batalla sobre las personas? La progresiva sofisticación experimentada por la profesión en los últimos



Fuente: Sondeo de Doxa, realizado entre 81 directores de marketing españoles

Menos del 50% de los profesionales norteamericanos se siente capacitado para manejarse en el entorno digital y solo el 30% de los que trabajan en el marketing generalista





En los últimos cinco años se ha doblado la longevidad de los directivos del marketing en las empresas donde, en promedio, pasan 45 meses. Parece haber más preocupación por agarrarse al sillón que antes.

años a consecuencia de habitar entornos cada día más complejos, en los que la crisis ha venido a añadir presión, entraña el riesgo de hacernos desfallecer ahogados en una nube de datos y que los árboles acaben impidién-

donos comprender el bosque. *“Hoy se contrata a mucho director de marketing muy talentoso, con muchos masters y muchos conocimientos técnicos, para luego no hacer nada. Son como burócratas. Debemos escuchar a la gente todo el día, tanto en persona como en las conversaciones virtuales. Pero no para darle a la gente lo que dice que quiere, sino para que eso que piden nos inspire a la hora de ofrecerles propuestas innovadoras y diferentes de la competencia”*, advierte De Quinto.

Coincide con él otro veterano de la profesión: José Luis Navarro, ex vicepresidente de Procter & Gamble Europa, quien hizo una reveladora confesión ante sus colegas: *“Cuando tenía que contratar a la gente de marketing, después de mirar el currículum y la preparación, al final me decidía haciéndome a mí mismo una pregunta: ¿me iría a tomar una cerveza con esta persona? Dependiendo de la respuesta, la contrataba o no”*. En opinión de Navarro, de cara al futuro, *“más que formar a las nuevas generaciones en conocimientos de marketing, hay que formarles en el espíritu”*.

### Viaje en el tiempo a EE.UU.

¿Cómo va a ser el día a día de un director de marketing dentro de un lustro? Una manera de saberlo consiste en viajar en el tiempo desplazándonos en el mapa: lo que hoy



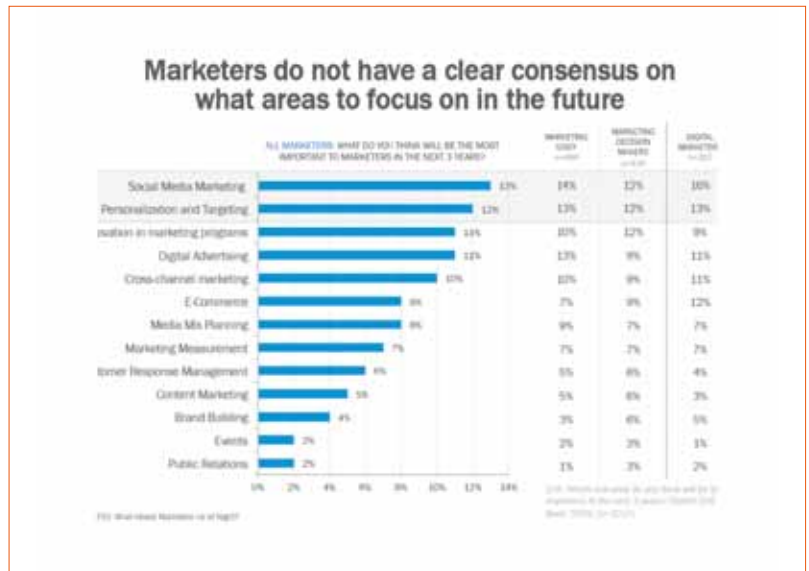
## La estrategia de marca, la segmentación y la targetización son las competencias que los responsables de marketing más tendrán que potenciar

está de rabiosa actualidad en Estados Unidos, lo estará a este lado del Atlántico a la vuelta de unos años. En ese sentido, en la jornada organizada por la Asociación del Marketing de España resultó revelador el estudio que aportó David Torrejón, director de Publicaciones Profesionales: una encuesta realizada por Adobe entre un millar de directores de marketing de Estados Unidos muestra la inquietud que hay en el sector ante la irrupción del digital. De hecho, menos de la mitad de los profesionales norteamericanos reconoce sentirse capacitado para manejarse en estos entornos, incluso los que se dedican a este medio, y la proporción desciende hasta el 30% entre los que trabajan en el marketing generalista.

A esa preocupación se añade una cierta sensación de impotencia, pues el 88% de los directores de marketing de EE.UU. reconoce haber aprendido lo que sabe de marketing digital exclusivamente en el trabajo, sin disponer de formación específica.

Trasladada a Norteamérica la misma pregunta que hacía el sondeo de Doxa entre los directivos españoles, los profesionales de aquel mercado reconocen que no tienen claro en qué áreas se la estarán jugando en el futuro, aunque asumen que deben progresar más en su manejo de los medios sociales, afinar mejor en personalización y targetización, y apostar por programas más innovadores y creativos.

Un dato revelador: entre los responsables de marketing norteamericanos hay consenso al afirmar que *“en los últimos dos años ha cambiado el oficio más que en los anteriores cincuenta”*. Y allí también se nota el soplo de la crisis en el cogote: la inmensa mayoría de los profesionales, casi dos tercios, creen que hoy hay más presión sobre el ROI en relación con las inversiones que se hacen en marketing. Curiosamente, en los últimos cinco años se ha doblado la longevidad de los directivos del marketing en las empresas: en 2006 solían estar, de media, 23 meses en la misma compañía; ahora



Fuente: Sondeo realizado por Adobe entre 1000 directores de marketing de Estados Unidos

los saltos de barco se dan, en promedio, a los 45 meses. Parece haber más preocupación por agarrarse al sillón que antes.

*“El escenario hoy es totalmente diferente. Ahora no lanzas un producto y te esperas, sino que sabes lo que opinan tus clientes desde el*



Fuente: Sondeo realizado por Adobe entre 1000 directores de marketing de Estados Unidos



Fuente: Sondeo realizado por Adobe entre 1000 directores de marketing de Estados Unidos

minuto uno. Por eso esta área debe tener más peso dentro de la compañía, porque hoy todo en la empresa es marketing”, destaca Marisa Manzano, directora general de Disney Media.

Esta apreciación coincide con otro dato aportado por el estudio realizado por Adobe entre los profesionales norteamericanos: perciben mayoritariamente que el ROI es su aliado para ganar posiciones en las compañías, ya que les apor-

ta más conocimientos de la realidad de la empresa que nunca. “Gracias a la gran cantidad de datos del mercado que puede llegar a manejar, el director de marketing está por primera vez en mejores condiciones que el director financiero para influir en la marcha del negocio”, subraya David Torrejón.

“Yo no tengo la menor duda al respecto. Es más, estoy convencida de que el director de marketing va a ser el próximo director general de la empresa”, añade Margarita Álvarez, directora de marketing y comunicación de Adec-co Iberia. En su opinión, esta perspectiva altera el modo como el profesional de esta área debe verse a sí mismo de cara al futuro. “El director de marketing del mañana debe ser humilde, curioso, flexible, innovador y tener mucho sentido común. Hemos de ser creíbles, y eso sólo se logra siendo transparentes y estando muy conectados con todos los departamentos de la empresa. Sólo así

podremos hacer frente al reto que nos espera, que no es otro que liderar el cambio”. ■



Accede a los estudios a partir de los que se ha elaborado este artículo en la versión online de este en [www.marketingmasventas.es](http://www.marketingmasventas.es)

# FORO asesores

Wolters Kluwer

Madrid, 12 noviembre 2013

## EL CAMINO DE LA EXCELENCIA



¡SÉ EL PRIMERO  
EN ENTERARTE DE LO ÚLTIMO!

#forowk



RESERVA TU PLAZA  
<http://foroasesores.wke.es>

## ¡INSCRÍBETE YA!

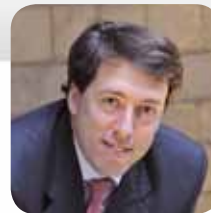
<http://foroasesores.wke.es>

TEATROS DEL CANAL - INSCRIPCIÓN GRATUITA

### ¡ELLOS VAN A ESTAR!



Risto Mejide



Carlos Andreu



José M<sup>a</sup> Gay  
de Liébana



Federico Durán

**Foro Asesores Wolters Kluwer, la comunidad exclusiva para asesores.** Un espacio donde analizar y compartir intereses comunes haciendo foco en la Excelencia. Abriendo nuevos horizontes para crear nuevas oportunidades en el despacho profesional.

#### PATROCINADORES



#### MEDIO OFICIAL



#### COLABORADORES



#### PARTNERS

