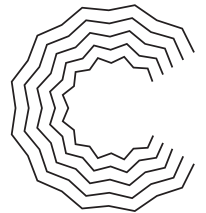


El mandato del marketing moderno

Director
de
marketing

Estudio Global C-Suite
19.ª edición

IBM Institute for
Business Value



El IBM Institute for Business Value, en cooperación con Oxford Economics, entrevistó a 2091 directores de marketing. En 200 entrevistas en persona y 1891 entrevistas telefónicas, se recogieron respuestas cuantitativas y cualitativas. La base analítica de este informe de CMO utiliza 2069 respuestas válidas de la muestra total de datos recopilados.

Más de 12 800 directores ejecutivos (CxO), que representan seis roles de ejecutivos, 20 industrias y 112 países, contribuyeron a nuestras últimas investigaciones. Utilizamos Watson Natural Language Classifier de IBM para analizar sus respuestas contextuales y determinar los temas generales. También utilizamos varios métodos estadísticos, incluidos el análisis de grupo y el análisis discriminante, para escudriñar los millones de puntos de datos que recogimos.

Cómo los CMO actuales pueden impulsar el crecimiento y el cambio

En esta moderna era de marketing, los directores de marketing (CMO) se enfrentan al mandato ampliado de reimaginar su rol dentro del equipo ejecutivo y en toda la empresa. Su desafío: establecer nuevos estándares sobre la manera en que se lleva a cabo el marketing. ¿Por qué ahora? Hoy en día, las organizaciones están evolucionando desde ser empresas basadas en productos a empresas basadas en la experiencia, y el 84 % de los CMO encuestados sospechan que sus modelos de negocio actuales podrían verse amenazados. Como administradores de marca y defensores de los clientes, los CMO deben abordar estratégicamente la manera en que ayudan a sus organizaciones a competir mediante el aumento del valor, la creación de experiencias excepcionales y personalizadas para el cliente, y la transformación de las culturas corporativas para pensar y operar de manera verdaderamente centrada en el cliente. Esta es una tarea difícil, y un número considerable de CMO informan que sus organizaciones están teniendo dificultades para implementarla.

Un contexto más amplio

Perspectiva del
Estudio Global C-Suite

Dos décadas después de que Internet se convirtiera en una plataforma de transformación, seguimos preguntándonos cómo podría resultar todo. Las señales no siempre son claras. Hoy en día, las organizaciones en que “el ganador se lleva todo” están en aumento, pero los ecosistemas colaborativos también están prosperando. Incluso en las industrias en las que la concentración competitiva está aumentando, la innovación no se ha estancado, como cabría esperar. ¿Cuál es el camino a seguir?

Las organizaciones que están prosperando no están al acecho del siguiente punto de inflexión (el momento en que una nueva tecnología, modelo de negocio o medio de producción realmente despegue). Reconocen que rehacer la empresa no es una cuestión de oportunidad, sino de continuidad. Lo que se requiere, ahora más que nunca, es la fortaleza para la reinención perpetua. Se trata de buscar y defender el cambio, incluso cuando el statu quo funciona bastante bien.

Sobre la base de las respuestas a una encuesta realizada a ejecutivos senior de todo el sector, los compromisos con clientes de IBM y nuestro trabajo con académicos, la 19.^a edición del Estudio Global C-Suite de IBM, "Las empresas tradicionales contraatacan", abarca cuatro temas que describen el cambiante panorama empresarial¹.

Al ritmo de la disrupción: Las empresas tradicionales encuentran su propio paso

¿Ha muerto la disrupción? Ciertamente, hay menos disrupción de lo que la mayoría de los ejecutivos senior anticiparon. Poco menos de tres de cada diez afirman que están experimentando una disrupción significativa, lo cual difícilmente podría considerarse el diluvio esperado. ¿Qué ha pasado? A medida que se consolidaban las industrias, las empresas emergentes que no contaban con financiación de capital riesgo se paralizaban en la puerta de entrada, o las empresas tradicionales las absorbían. Para confundir más las cosas, los ejecutivos senior del sector informan que no son los temibles gigantes digitales su máxima preocupación, sino las otrora pesadas, y ahora innovadoras, empresas tradicionales de la industria, que han adquirido la capacidad de golpear primero y contraatacar.

La disrupción no ha pasado a la clandestinidad, sino que está surgiendo como una capacidad que las empresas tradicionales están listas para adoptar. Dichas empresas organizan la ventaja mediante la reasignación continua de recursos para invertir en nuevas áreas prometedoras. Han aprendido a moverse rápido, a experimentar y a iterar. Se están reinventando a sí mismas antes de que los competidores las obliguen a reconsiderar sus opciones.

Confianza en el camino: La ruta a la personalización

La personalización es una gran oportunidad para aumentar los ingresos y la lealtad, pero a falta de un verdadero conocimiento del cliente, demasiadas organizaciones están en peligro no solo de no alcanzar sus objetivos, sino también de decepcionar a sus clientes. Las organizaciones líderes están modelando una nueva ruta hacia el conocimiento; son creativas del diseño. Utilizan los datos para interrogar a sus entornos, crear contexto y revelar lo que es profundamente humano acerca de sus clientes. Para lograr el diseño elegante e irresistible de la experiencia del cliente, no comienzan por las soluciones, sino que buscan formular la siguiente mejor pregunta.

Se destacan en dos actividades: la cocreación con el cliente y los mapas detallados de la experiencia. Estas actividades generan información en abundancia, se alimentan de la personalización del objetivo y tienen efectos de segundo orden igualmente importantes: propagan la confianza. La confianza entre pares en las comunidades de cocreación se transfiere a la empresa y se extiende fuera de la comunidad gracias al aporte de un grupo de personas influyentes. Del mismo modo, los mapas de la experiencia sientan las bases de la confianza, ya que inculcan una cultura de responsabilidad hacia los clientes dentro de la organización. Las organizaciones líderes dedicadas a descubrir las necesidades insatisfechas de sus clientes no solo piden lealtad sobre la base de la personalización. Ganan y brindan razones para confiar.

Organizarse para el futuro: La fuerza de las plataformas

¿Quién no querría ser un Amazon o un Alibaba? Unos pocos intrépidos en cada industria se están aventurando hacia plataformas de negocios, creando efectos de red deslumbrantes al organizar interacciones directas entre consumidores y productores, y atrayendo a otros rápidamente en la misma dirección. Las organizaciones tendrán que considerar si se reinventan a sí mismas para poseer una plataforma de modelo de negocio o participar en ella, o hacer ambas cosas. Sin embargo, las "reglas" del éxito están cambiando.

Las plataformas rompen las convenciones. Una de las principales convenciones es el valor derivado de la ventaja de la propiedad. Los operadores de plataformas crean valor a partir de la reciprocidad: cultivan propuestas en las que todos ganan para la red de organizaciones en sus plataformas. Por encima de todo, los propietarios de plataformas están dispuestos a reasignar recursos desde la defensa de los mercados a la innovación en nuevos mercados. Atraídos por el potencial de un rendimiento superior, el 28 % de los ejecutivos del sector encuestados informan que sus empresas están reasignando una parte del capital para construir plataformas. La reasignación pasada y futura podría aproximarse a un estimado de 1,2 billones de dólares en los próximos años.

Innovación en movimiento: Agilidad para la empresa

Cuando se les pidió que clasificaran las capacidades más decisivas para su éxito, los directores generales (CEO) citaron dos características por encima de todas las demás: una nueva voluntad de experimentar y el apoyo de los empleados empoderados. Las organizaciones líderes están reconsiderando el constructo del empleado en su nivel más elemental: están cultivando la autonomía y aprendiendo sobre la marcha mediante la implementación de una estructura de trabajo más fluida, compuesta por equipos multifuncionales. Para muchos, la inspiración inicial para hacerlo es acercarse a sus clientes, y ser más receptivos.

Los líderes de estas organizaciones esperan que los empleados desafíen y reformulen activamente sus propios puntos de vista sobre el curso que la empresa debe seguir a continuación. Dejan en claro que valoran la experimentación inteligente y la respuesta rápida a los cambios del mercado. Sus empleados no se alinean prolijamente detrás de ellos; se los anima a explorar.

Como parte del Estudio Global C-Suite, entrevistamos a más de 2000 CMO para entender mejor cómo está evolucionando el rol de CMO. En este informe, destacamos la ampliación del mandato de los CMO para impulsar el crecimiento y el cambio en respuesta al desafiante y cambiante panorama esbozado en el Estudio Global C-Suite.

Perspectivas del CMO

El marketing en el centro de la escena

El péndulo ha vuelto a oscilar. Los encuestados del ejecutivo de hoy en día dicen que los factores del mercado superan a la tecnología como la fuerza externa más importante que afecta a sus negocios, por primera vez desde 2010. A medida que más empresas adoptan tecnologías digitales fundamentales, estas se vuelven menos diferenciadoras para las marcas. En cambio, la dinámica cambiante del mercado, las preferencias cambiantes de los clientes y los nuevos canales de distribución son, una vez más, los factores externos que el nivel ejecutivo está priorizando. Y estos factores se sitúan directamente en el lugar de mando del CMO. Si alguna vez hubo un buen momento para que los CMO se convirtieran en protagonistas, es ahora.

"El papel del CMO está evolucionando hacia el de 'director de experiencia'. Debemos ser dueños de la experiencia del cliente de principio a fin, en toda la organización".

CMO, Servicios Financieros, Estados Unidos

Al igual que los CEO, la mayoría de los CMO anticipan que el entorno de negocios actual probablemente cambiará a las organizaciones, con lo cual pasarán desde ser basadas en productos a ser basadas en la experiencia. Los CMO también prevén que las empresas pondrán menos énfasis en la innovación de productos y más en la innovación del modelo de negocio. Estos movimientos podrían tener un profundo impacto en el modo en que el marketing define y amplifica las marcas, en la forma en que las organizaciones involucran a los clientes y en la forma en que generan valor. Esto podría ser crucial para las organizaciones que crean o contribuyen a los modelos de negocio de plataforma. En estos escenarios, el conocimiento de marca y la confianza dependen en gran medida de las recomendaciones de la comunidad de la plataforma frente a los canales tradicionales de comunicación.

De todos los roles del ejecutivo, el rol de CMO es el más cercano a las necesidades y los deseos del cliente. Más del 70 % de los CMO informan que su habilidad para liderar el crecimiento y el cambio organizacional es ahora esencial para su éxito profesional. Esto se refleja en las cinco prioridades principales de la lista de deberes del CMO para el año; colectivamente, estas prioridades apoyan el crecimiento y el cambio organizacional (véase la Figura 1).

Figura 1

Lista de deberes del CMO

Cinco prioridades principales



P: ¿Cuáles actividades son sus prioridades para los próximos 12 meses?

Desde hace algún tiempo, los CMO se enfrentan al reto de ampliar sus competencias más allá de sus capacidades básicas de marketing. Este fue el tema de nuestro primer estudio del CMO de IBV en 2011, "Del reto al éxito"². A medida que más líderes del ejecutivo reconocen que las experiencias de los clientes definen y diferencian a sus organizaciones, los CMO se encuentran con un mandato ampliado para priorizar tres áreas clave:

Valor. Los CMO, que ejercen una influencia estratégica en el nivel ejecutivo, deberían evaluar las tendencias y las necesidades del mercado, y actuar sobre la base de conocimientos basados en datos que aporten un mayor valor y resultados mensurables en todas las áreas de la empresa.

Experiencia. Como defensores de los clientes, los CMO deben identificar las necesidades insatisfechas de sus clientes. Mediante el uso de datos y tecnología, pueden ofrecer experiencias excepcionales y personalizadas a través de canales e incluso ecosistemas.

Cultura. Como visionarios, los CMO tienen que inculcar una filosofía centrada en el cliente en sus empresas que se manifieste a través de la creatividad, la innovación, la colaboración y la gestión. Esta visión dinámica se renueva continuamente; para ello, solicitan ideas a empleados, ecosistemas y clientes.

¿Están equipados los CMO para asumir estas responsabilidades más amplias? Su capacidad para impulsar el éxito continuo en estas áreas depende en gran medida de sus habilidades, conocimientos y experiencia empresarial. Pero es importante considerar la etapa en que se encuentran sus respectivas organizaciones mientras navegan en sus viajes de transformación.

Para entender mejor las fuerzas en juego hoy en día, aplicamos el análisis de grupos para identificar distintos segmentos de organizaciones entre más de 12 500 participantes en el Estudio Global C-Suite. Surgieron tres arquetipos, que hemos llamado los Reinventores, los Practicantes y los Aspirantes. Las organizaciones agrupadas en estos arquetipos se encuentran en diferentes etapas de Reinversión Digital™ y observan las oportunidades que se les presentan desde ese punto de vista.

Los Reinventores son los más destacados. Ellos informan que superaron a sus pares tanto en crecimiento de ingresos como en rentabilidad, y que lideran también en innovación. Sus organizaciones están excepcionalmente bien alineadas. Afirman que su estrategia de TI está en sintonía con su estrategia de negocio y que han optimizado sus procesos de negocio para apoyar sus intenciones estratégicas. Sus organizaciones no están fijas en su lugar. Tras haber gestionado el cambio con éxito en el pasado, confían en su capacidad para transformar sus organizaciones. Además, tienen una estrategia bien definida para gestionar la disrupción.

Los Reinventores han reorientado sus recursos para lograr nuevas fuentes de crecimiento (amplias redes de socios) y extraer nuevo valor de los ecosistemas. Están por delante de todos los demás en los ejes de cocreación y de estrecha colaboración con clientes y socios. Han reestructurado sus organizaciones, incluidas sus culturas, para fomentar la experimentación y traer nuevas ideas a la palestra.

Los Practicantes aún no han desarrollado capacidades que coincidan con sus ambiciones. Y son ambiciosos. Más de la mitad de los Practicantes del equipo ejecutivo planean lanzar nuevos modelos de negocio en los próximos años. Algunos están dispuestos a dar un salto hacia adelante, asumiendo más riesgos para "mejorar su juego" y lograr la disrupción de su industria y la de otros. Más Practicantes que Reinventores están considerando uno de los más radicales entre los nuevos modelos de negocio: el modelo de negocio de la plataforma.

Los Aspirantes, como su nombre indica, tienen un camino que recorrer tanto en su transformación digital como en su capacidad de moverse rápidamente para aprovechar nuevas oportunidades.

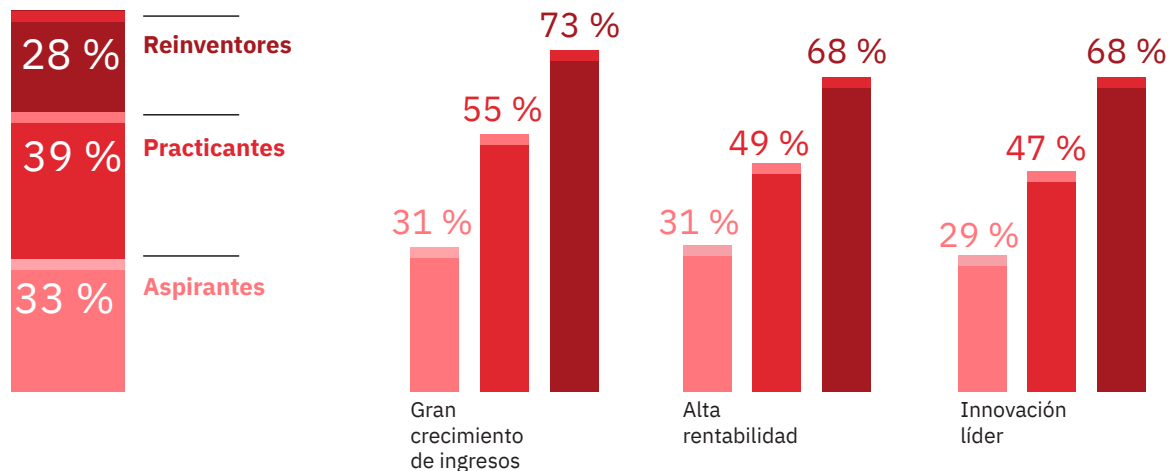
De los CMO que encuestamos, más de una cuarta parte (28 %) provenía de organizaciones de Reinventores, un 39 % de organizaciones de Practicantes y un 33 % de Aspirantes (véase la Figura 2).

Al igual que con nuestra muestra más amplia del estudio del ejecutivo, un buen número de CMO de organizaciones de Practicantes y la gran mayoría de los CMO Aspirantes informan que sus organizaciones carecen de las capacidades necesarias para sobresalir en este cambiante panorama empresarial. En este informe, exploramos las principales prácticas de los CMO Reinventores en tres áreas: *valor*, *experiencia*, *cultura*.

Figura 2

Tres arquetipos

Los CMO Reinventores lideran el camino



Valor

Impulsar el crecimiento y los resultados medibles

Los CMO siempre han necesitado tomarle el pulso a su industria e idear respuestas competitivas apropiadas; eso es lo esencial de la misión de marketing. Pero hoy en día, la misión debe ir más allá de la investigación de mercado y las campañas de marketing. Los CMO tienen una responsabilidad más amplia de analizar y predecir tendencias, basada no solo en su evaluación del mercado, sino también en la retroalimentación de la comunidad de sus plataformas digitales. Estos conocimientos basados en datos pueden definir y establecer estrategias empresariales que reimaginen las experiencias de los clientes y exploren nuevos modelos de negocio innovadores (véase el recuadro en la página 10, "Estadio Mercedes-Benz"). Después de todo, el objetivo final es aumentar las ventas y los ingresos para lograr una rentabilidad predecible. Los CMO reconocen su responsabilidad de demostrar un claro retorno de la inversión (ROI) por sus iniciativas.

AMB Sports + Entertainment y el propietario de los Atlanta Falcons, Arthur Blank, tuvieron una visión para un nuevo tipo de estadio. Una instalación con tecnología en el núcleo, no solo para operar el edificio, sino para atender a los aficionados en cada punto de contacto, los 365 días del año. Esto significaba repensar el rol de la TI como parte integral de la experiencia del cliente, como el hormigón, el acero y el cristal del edificio. Su enfoque holístico abarca una enorme variedad de servicios y tecnologías, tales como las opciones móviles, de analítica, de infraestructura y de Internet de las cosas. El resultado es una experiencia verdaderamente personalizada que satisface a los aficionados en todo momento. En casa, en tránsito y en sus asientos, los aficionados pueden conectarse al estadio y entre sí para vivir una experiencia de inmersión sin igual.

Estadio Mercedes-Benz:
reinención de la experiencia
del aficionado

Lectura de las hojas de té

¿Hasta qué punto la agenda del CMO es una respuesta a las disrupciones del sector? Un hallazgo sorprendente del Estudio Global C-Suite es que el miedo a ser "uberizado" se ha disipado. La disrupción a gran escala no se ha materializado como se esperaba. Al igual que el resto del C-suite, la gran mayoría de los CMO (71 %) dicen que la disrupción hoy en día está liderada principalmente por empresas innovadoras tradicionales de la industria, no por gigantes digitales como Google ni empresas emergentes sigilosas.

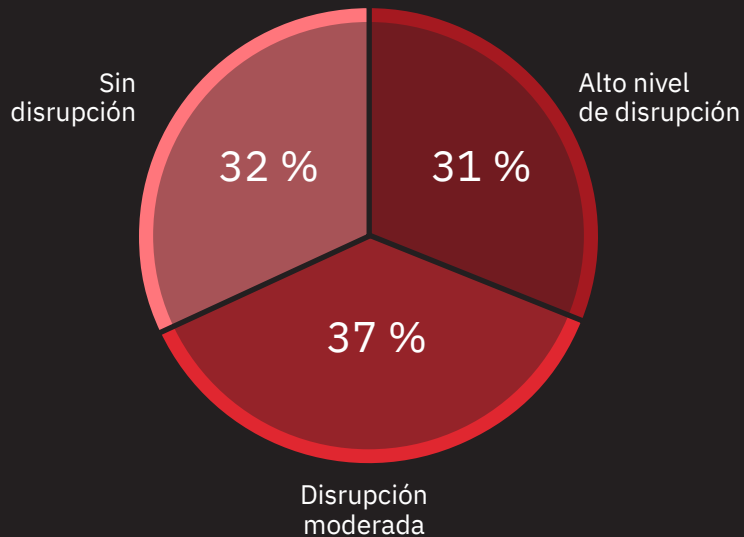
Pero para los CMO, eso no significa que el calor se haya disipado. La disrupción sigue siendo un importante motor del cambio. Casi un tercio de los CMO informan que sus industrias están experimentando un alto nivel de disrupción y otro 37 % está sufriendo una disrupción moderada (véase la Figura 3).

Los mejores CMO aportan perspectivas valiosas. Ellos exploran más allá de las líneas del frente, evaluando así el panorama de negocios para descubrir cambios sutiles que podrían indicar una disrupción hacia adelante y que merecen atención. Como administradores de marca, su vigilancia, su conocimiento íntimo de la industria y de los clientes, y su experiencia en análisis ayudan a predecir los próximos acontecimientos importantes.

Figura 3

Grados de disrupción

Una calle de tres sentidos



P: ¿Cuál es el nivel de disrupción que está experimentando su industria?

Para que los CMO tengan un impacto significativo en la estrategia, deben comunicar eficazmente sus puntos de vista a través del liderazgo de la organización. Casi el 80 % de los CMO Reinventores están seguros de que sus líderes tienen una idea clara de hacia dónde se dirigen sus industrias. Los CMO Practicantes (62 %) y los CMO Aspirantes (44 %) están menos seguros. Podría decirse que, si los líderes están luchando por sintetizar las implicaciones de sus cambiantes entornos empresariales, esta es una oportunidad para que los CMO compartan sus interpretaciones respaldadas por datos sólidos.

No solo es necesario que los CMO comprendan las macro tendencias, sino que la comprensión de la competencia (especialmente la relacionada con el compromiso con el cliente) también es vital para la combinación de inteligencia de mercado que generan y comparten con los compañeros del nivel ejecutivo. Los CMO Reinventores son especialmente buenos en esto: El 74 % afirma que analiza eficazmente las respuestas de la competencia a las demandas de los clientes, en comparación con el 58 % de los CMO Practicantes y solo el 38 % de los CMO Aspirantes. Derivar ideas de la analítica para informar las decisiones de marketing es una habilidad que los CMO reconocen como necesaria para su continuo éxito profesional. Tres cuartas partes están de acuerdo con que esto será cada vez más importante en los próximos dos a tres años.

Enfrentarse a las amenazas y la disrupción

Las organizaciones necesitan estos conocimientos basados en datos para impulsar estrategias proactivas en respuesta a competidores innovadores o amenazas disruptivas. Los CMO Reinventores (77 %) informan que ya tienen estrategias bien definidas, pero casi la mitad de los CMO Practicantes y más de dos tercios de los CMO Aspirantes no las tienen (véase la Figura 4).

Para hacer frente con eficacia a la posibilidad de disrupción, las estrategias de los CMO deben tener en cuenta el impacto en los modelos de negocio de sus organizaciones. De hecho, la gran mayoría de los CMO encuestados (84 %) piensan que sus modelos de negocio actuales podrían verse amenazados. El 45 % de los CMO dicen que esperan modificar sus modelos de negocio en los próximos dos a tres años, y un 38 % planea lanzar nuevos modelos de negocio en sus industrias existentes. Un mero 5 % anticipa hacer esto fuera de sus industrias.

Una modificación iterativa y selectiva podría ser suficiente para responder a los modestos cambios del mercado. Pero es poco probable que eso salve un modelo de negocio amenazado, y mucho menos que impulse el crecimiento y el cambio.

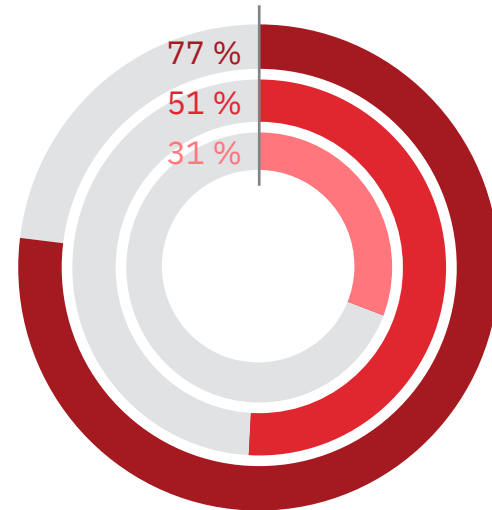
Como se informa en el Estudio Global C-Suite de IBM, el 57 % de las organizaciones que tienen una estrategia para ser disruptoras son constructoras o propietarias de un modelo de negocio de plataforma³. Las plataformas crean entornos empresariales y económicos abiertos que trascienden las cadenas de valor tradicionales y alteran radicalmente las normas y estructuras organizativas, y pueden generar un valor significativo.

Figura 4

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

Interrupción de la disrupción

¿Quién tiene una estrategia?



P: ¿Hasta qué punto tiene una estrategia empresarial bien definida para responder a las fuerzas disruptivas que entran en su mercado?

Al igual que Alibaba, las organizaciones con modelos de negocio de plataforma se centran principalmente en la orquestación de activos. Aprovechan la red de socios de su ecosistema para escalar rápidamente en un escenario en el que el ganador se lleva la mayor parte. La mitad de los CMO informan que sus organizaciones están considerando, probando o adoptando un modelo de negocio de plataforma.

Los CMO cuyas organizaciones siguen este camino necesitan estar en la cima de su juego, alineándose así con sus CEO y otros colegas del ejecutivo para liderar la carga. Además de repensar las estrategias de lanzamiento al mercado, los modelos de negocio de plataforma requieren que los CMO reimaginen las experiencias de los clientes a través de la innovación digital. Debido a que las experiencias de los clientes son moldeadas por los participantes de la plataforma, los CMO tienen que entender cómo gestionar este entorno interdependiente. Los modelos de negocio de plataforma se alimentan de datos compartidos. Los CMO y sus equipos necesitarán ser expertos en la recolección y el uso de datos para su beneficio, compartiéndolos así con los participantes de la plataforma y estando abiertos a la cocreación con los clientes. La mayoría de los CMO (74 %) reconocen que el impulso de una reinversión continua, innovadora y decidida a esta escala es una parte cada vez más importante de su rol.

Demostrar valor

No será suficiente desarrollar nuevas estrategias, modelos de negocio y experiencias redefinidas si los CMO no pueden también mostrar un ROI por sus esfuerzos. Casi dos tercios reconocen que el éxito profesional depende de su capacidad para hacerlo eficazmente. Sin embargo, determinar el ROI de marketing ha sido un reto para los CMO a lo largo de los años y sigue siendo un hecho desafortunado para muchos de ellos.

Según un reciente informe de evaluación comparativa de IBV, el 44 % de los profesionales de marketing afirman que sus organizaciones no miden lo suficiente y atribuyen el efecto de las campañas sobre las ventas o la rentabilidad⁴. En otro informe del IBV, se halló que el 51 % de los ejecutivos afirman que solo pueden medir el ROI de sus experiencias con los clientes en un "grado moderado"⁵.

Experiencia

Descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes

Con el mandato de mejorar la experiencia del cliente, la personalización se ha convertido en un foco importante para los CMO.

El estándar de la personalización sigue elevándose. Las empresas con gran influencia y sólidos modelos de negocio de plataforma, tales como Amazon, marcan el ritmo. Los clientes esperan experiencias similares de prácticamente todos los tipos de organizaciones, y las empresas de todos los sectores necesitan cumplir esas expectativas (véase el recuadro en la página 16, "Ingersoll Rand"). El 58 % de los CMO, en su mayoría Reinventores, informan que están entregando experiencias personalizadas a los clientes de manera efectiva, pero una porción considerable de los CMO, un 42 %, están menos seguros de hacerlo muy bien.

“Nuestro objetivo es diseñar experiencias del cliente que sean personalizadas y receptivas, respondan a necesidades que el cliente no sabía que tenía y, en última instancia, sean tan significativas que generen un apoyo increíble por parte del cliente”.

Dawn C. Morris
CMO, Webster Bank, Estados Unidos

Uso, integración e interpretación de datos

Los CMO Reinventores tiene razones para tener confianza; son especialmente buenos en el uso de datos para identificar las necesidades insatisfechas de los clientes. De hecho, esta puede ser una de las capacidades más importantes que distinguen a sus organizaciones del resto. Determinar qué es lo que los clientes individuales quieren en un lugar o momento determinado requiere

típicamente datos estructurados y no estructurados de una variedad de fuentes. Más CMO Reinventores también informan que sobresalen en la integración de datos de múltiples fuentes para predecir las necesidades de los clientes y sus patrones de comportamiento. Sin embargo, los datos son virtualmente inútiles si no pueden traducirse en ideas que estimulen la acción. Una vez más, los CMO Reinventores afirman que son muy eficaces en este sentido (véase la Figura 5).

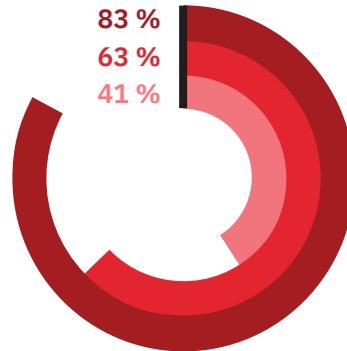
Figura 5

Entrega de datos

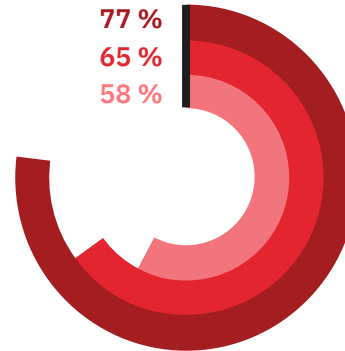
De las necesidades insatisfechas a la información accionable

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

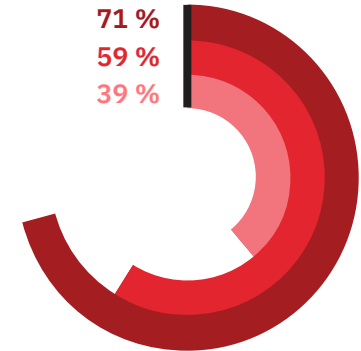
Uso eficaz de los datos para identificar las necesidades insatisfechas de los clientes



Integración efectiva de datos de múltiples fuentes



Traducción efectiva de los datos en información accionable



P: ¿Cuán efectiva es su empresa a la hora de crear experiencias convincentes para los clientes mediante el uso de datos para identificar necesidades no definidas e insatisfechas de los clientes?
P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con que integra datos de múltiples fuentes para predecir las necesidades y el comportamiento de los clientes?
P: ¿Cuán efectiva es su empresa a la hora de crear experiencias convincentes para los clientes actuando sobre la base de sus conocimientos para satisfacer las expectativas de los clientes?

Para ayudar a los clientes a mantener sus soluciones de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) funcionando sin problemas, independientemente del clima, Ingersoll Rand quería una forma de responder con consejos personalizados de mantenimiento y asistencia cuando se produjeran condiciones adversas. Se dieron cuenta de que sus campañas genéricas de correo electrónico no captaban la atención de los clientes ni proporcionaban la información específica que la gente necesitaba. Por lo tanto, implementaron una plataforma de marketing digital que utiliza fuentes de datos sofisticadas (como datos de comportamiento, meteorológicos y de localización) para lanzar campañas de marketing automatizadas y personalizadas. Ahora disponen de una solución escalable que responde directamente a las necesidades individuales de los clientes con una orientación valiosa y relevante.

Ingersoll Rand: cómo proporcionar una guía valiosa y personalizada

Mejorar las experiencias con la IA/computación cognitiva

Los sistemas de inteligencia artificial (IA) entienden la información no estructurada de una manera similar a la de los seres humanos. Sin embargo, los sistemas de IA consumen cantidades asombrosas de datos que se mueven a una velocidad mucho mayor para aprender continuamente. Los sistemas de IA pueden ser entrenados para llevar las experiencias personalizadas basadas en datos a un nivel completamente nuevo.

Pocos CMO Aspirantes (20 %) dicen que sus organizaciones están interesadas en perseguir la IA. Pero una buena proporción de CMO Reinventores (39 %) y CMO Practicantes (40 %) están planeando reinventar las experiencias de sus clientes con la IA. Pueden aplicar la IA en una variedad de formas, usándola para:

- Entregar rápidamente información para ayudar a los equipos de diseño y desarrollo de la experiencia del cliente, así como a los profesionales orientados al cliente.
- Involucrar directamente a los clientes en experiencias personalizadas, tales como las proporcionadas por chatbots o robots.
- Automatizar las tareas de marketing que liberan talento para más actividades de alto valor.

Sin embargo, cuando se les pregunta si el uso de la IA para ayudarlos a tomar decisiones podría convertirse en la norma, tanto dentro de la organización como con los clientes, solo el 25 % de los CMO Practicantes y el 16 % de los CMO Aspirantes están de acuerdo. Los Reinventores, en un 42 %, están más abiertos a esta idea. A medida que más CMO adoptan la IA, pueden ver cómo la capacidad de la IA para proporcionar información a la velocidad del rayo no reduce su capacidad para desarrollar soluciones creativas; de hecho, la realza.

Reimaginar experiencias con el razonamiento creativo y el diseño de mapas de la experiencia

Los CMO Reinventores son creativos del diseño, que buscan constantemente formas de crear experiencias del cliente sin fricciones. Este es su punto óptimo: El 79 % dice que utiliza un enfoque de razonamiento creativo (design thinking) para mejorar las experiencias de sus clientes, en comparación con aproximadamente dos tercios de los CMO Practicantes y los CMO Aspirantes.

Los CMO que son “design thinkers” adoptan una perspectiva empática. Ponen las necesidades de los clientes en primer plano a lo largo de todo el proceso de compromiso, que sus equipos prueban y mejoran continuamente. En lugar de centrarse en cómo comercializar su widget o servicio, se preguntan: “¿qué quieren nuestros clientes? ¿Y cómo satisfacemos mejor sus necesidades latentes?”

Un mapa completo de la experiencia del cliente es una herramienta vital que puede ayudar a los CMO a responder a estas preguntas. Mediante la integración de la tecnología, los procesos y las interacciones de los empleados, se obtiene una visión completa de la vasta conexión de los puntos de contacto de los clientes, así como de cómo las consideraciones internas están afectando los resultados.

Los mapas de la experiencia son mucho más que un ejercicio para revelar los puntos débiles y las preferencias de los clientes. También impulsan una visión horizontal de la marca, tanto interna como externamente. Esto ayuda a los CMO a desarrollar mensajes auténticos a través de los puntos de contacto y a crear estrategias para factores fuera de su control, como la retroalimentación social. Los mapas de la experiencia también crean confianza y rendición de cuentas a través de funciones operativas dispares, lo que permite a los equipos visualizar las interdependencias que deben manejar juntos. Una vez más, vemos que muchos más CMO Reinventores (76 %) realizan exhaustivos mapas de toda la experiencia del cliente. El 60 % de los CMO Practicantes y el 57 % de los CMO Aspirantes se dedican a esta práctica.

Cultura

Cómo potenciar la orientación al cliente en toda la empresa

Como administradores de marca y defensores de los clientes del nivel ejecutivo, los CMO reconocen la necesidad de trabajar horizontalmente a través de sus negocios para defender una cultura empresarial centrada en el cliente. Casi tres cuartas partes de los CMO nos dicen que sus empleados tienen una mentalidad centrada en el cliente. Sin embargo, una cosa es pensar esto. Otra muy distinta es que una organización faculte a sus empleados para operar y tomar decisiones centradas en el cliente, y recompensar esos patrones de comportamiento con métricas que exijan ese enfoque (véase el recuadro en la página 19, "Banco Latinoamericano").

"Convertirse en una empresa orientada al cliente requiere un cambio en la cultura de la empresa y nuevas formas de pensar. En lugar de percibir el conflicto entre los canales en línea y tradicionales, debemos crear sinergias".

Aysegul Bahcivanoglu
CMO, Teknosa, Turquía

Un banco quería reposicionarse y diferenciarse en el mercado latinoamericano. Al mismo tiempo, quería introducir una disrupción en las nociones tradicionales de comportamiento bancario por tratarse de un banco más consciente socialmente y centrado en el cliente. El departamento de marketing contaba con una adopción muy escasa de las prácticas digitales. Definir y aumentar las capacidades de marketing digital era una forma de realinear a las personas, la estructura y los procesos con la estrategia centrada en el cliente de la empresa. La transformación del banco se centró en clarificar su visión y propósito, y en definir el modelo operativo, los procesos y las tecnologías objetivo para permitir un marketing personalizado y en tiempo real dentro de una cultura de innovación continua. Las mejoras en la satisfacción y el compromiso de los clientes, y las consiguientes eficiencias operativas, impulsaron la transformación digital completa del banco.

Banco Latinoamericano:
el enfoque centrado en el cliente mejora
la satisfacción y el compromiso de estos

Realizar una visión dinámica

Para lograr la participación de los empleados, los líderes suelen compartir su visión para informar e inspirar a su personal. Pero, ¿se están comunicando eficazmente? Cuando se les preguntó si sus empleados entendían claramente su visión, el porcentaje de CMO Reinventores que respondió "Sí" bajó al 59 %. Aunque esto representa a una gran parte de los CMO Reinventores, menos de ellos respondieron positivamente a esto que la mayoría de las demás preguntas de la encuesta. Esta es un área en la que los CMO Reinventores están experimentando desafíos similares a los de los CMO Practicantes. Los CMO Aspirantes luchan aún más.

Esta brecha es sintomática de un liderazgo que ha trabajado para definir una visión, pero que no ha hecho lo suficiente para llevar con éxito a su gente. Para que los empleados interioricen el mensaje, tienen que ver cómo se relaciona con su trabajo y sus prioridades. Esto hace que todos, sin importar el rol que desempeñen, tiren en la misma dirección. Los líderes no pueden lograr esto con un solo discurso en una reunión anual; hacer operativa una visión centrada en el cliente requiere un esfuerzo continuo. En una era de continua reinención, esta visión debe ser transparente y dinámica. Debe basarse en las ideas de los empleados, ideas que son especialmente valiosas cuando se libera a los empleados para que sean más receptivos y responsables ante los clientes.

360 grados de colaboración

Un lugar de trabajo colaborativo, donde los empleados son incentivados a compartir conocimientos y trabajar juntos para resolver problemas, es una característica central de una cultura centrada en el cliente. Sin esta libertad para conectarse a través de funciones, datos y métricas, los conocimientos y las ideas permanecen encerrados en silos. ¿Cómo pueden los CMO esperar construir una experiencia de cliente perfecta si los equipos de toda la empresa no comparten objetivos, mediciones y la capacidad de cocrear soluciones?

Aquí vemos una gran diferencia entre los CMO Reinventores y los otros arquetipos. El 70 % de los CMO Reinventores dicen que sus organizaciones promueven y apoyan la colaboración y el intercambio de conocimientos en toda la empresa. Pero la mitad de los CMO Practicantes y más de dos tercios de los CMO Aspirantes reconocen que sus organizaciones no lo hacen especialmente bien. Dada esta situación, no es sorprendente que aproximadamente la mitad de los CMO Practicantes y Aspirantes también reporten que su liderazgo no funciona en conjunto de manera muy efectiva (véase la Figura 6). Para establecer un auténtico entorno de trabajo colaborativo, los líderes deben primero dar el ejemplo por sí mismos.

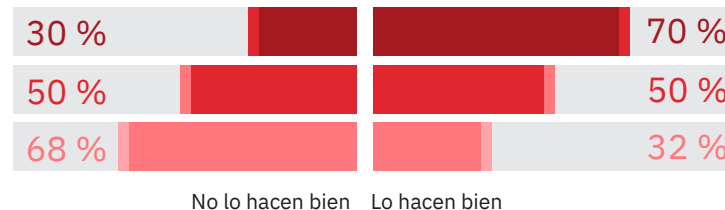
Figura 6

Reinventores
Practicantes
Aspirantes

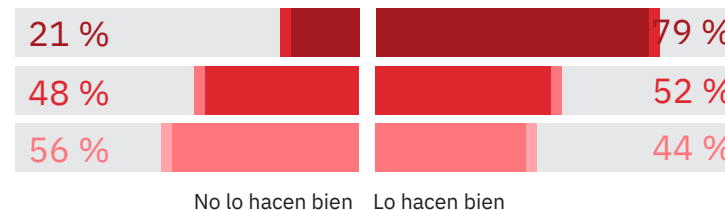
La colaboración
cuenta

Y los Reinventores
lo hacen bien

Promovemos y apoyamos la colaboración y el conocimiento a través de diferentes partes de nuestro negocio



Nuestros líderes trabajan en conjunto eficazmente de manera colaborativa, colegiada y productiva



P: ¿En qué medida está de acuerdo con que su empresa promueve y apoya la colaboración y el intercambio de conocimientos en toda su empresa?

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con que el liderazgo de su empresa trabaja en conjunto eficazmente de manera colaborativa, colegiada y productiva?

Estos puntos son particularmente relevantes para los CMO, que pueden tener que empezar con sus propios equipos y, para ello, desglosar las barreras tradicionales en tres escuelas de marketing: creación de mercados, experiencia y diseño de marca, y marketing de resultados. A menudo, estos tres ámbitos carecen de un lenguaje y una forma de trabajar comunes. Los CMO deben establecer nuevas normas.

Las empresas centradas en el cliente están deseosas de colaborar directamente con los clientes, comprometiéndose con ellos para generar nuevos conceptos de productos o servicios. Sin embargo, este es otro aspecto del enfoque centrado en el cliente que, en comparación con sus respuestas a otras preguntas, menos CMO Reinventores afirman hacerlo bien (64 %). Los CMO Practicantes (47 %) y los OCM Aspirantes (28 %) informan capacidades aún más bajas en la colaboración con los clientes.

Aceptar el cambio con agilidad

Para responder rápidamente a las demandas de los clientes, una cultura centrada en el cliente fomenta un lugar de trabajo ágil, donde el cambio es la única constante. Los equipos necesitan libertad para asumir riesgos informados, otra característica distintiva de los CMO Reinventores. El 75 % dice que tiene una cultura corporativa que recompensa por igual el fracaso rápido y la innovación exitosa, en comparación con solo el 46 % de los CMO Practicantes y el 36 % de los CMO Aspirantes. Como nos dijo un CMO japonés del transporte: "El mayor reto del CMO es una reforma de la mentalidad, de mantener el statu quo a atreverse a hacer cosas nuevas. Nuestros puntos de contacto son humanos, y debemos aprender de los gigantes digitales para innovar con rapidez y no tener miedo de expresar nuevas ideas".

Impulsar el crecimiento y el cambio

Acciones que deben tomarse ahora

Como CMO, usted debe ser un agente de cambio apasionado y colaborador. Usted necesita establecer nuevos estándares para la forma en que se lleva a cabo el marketing moderno. Hemos revelado que los CMO Reinventores están haciéndolo en mayor medida que otros, y aunque son un buen ejemplo, también están continuamente buscando mejorar. Para los tres arquetipos, es hora de mirar hacia adelante, y considerar estas acciones basadas en su posición actual.

Demuestre su valor

Establecer el valor del marketing está en la lista de deberes del CMO. Implemente métricas medibles y comunes orientadas al cliente que se puedan adoptar en toda su empresa para ayudar a establecer la rendición de cuentas y la credibilidad.

Aspirantes: Conviértase en los ojos y oídos del nivel ejecutivo.
El ROI no es la única medida que una organización necesita para determinar la eficacia. Sus pares ejecutivos necesitan una perspectiva valiosa y basada en datos sobre la industria, la cultura y las tendencias competitivas. Analice lo que está sucediendo externamente y relacione eso con los patrones de comportamiento de los clientes. Esto puede resaltar las ventajas y vulnerabilidades de la organización desde el punto de vista de sus clientes.

Practicantes: Esté preparado para responder a la disrupción.
Asóciese con sus colegas del nivel ejecutivo para desarrollar una estrategia proactiva que describa cómo su organización enfrentará las amenazas disruptivas. Use métricas orientadas al cliente para evaluar cómo las tecnologías emergentes podrían contribuir a reimaginar las necesidades de los clientes con experiencias que le den a su organización una ventaja competitiva.

Reinventores: Pase a la ofensiva. Si la introducción de un nuevo modelo de negocio es el movimiento correcto para su organización, ayude a liderar una carga multifuncional que sienta las bases para el cambio. Construya su caso de negocio con proyecciones para aumentar las ventas, los ingresos, el compromiso del cliente y el impacto de la marca. Asíciase con los líderes apropiados, incluido su ecosistema externo. Ponga su plan en acción con equipos multidisciplinarios.

Agudice sus conocimientos con la IA

Comprenda a los clientes como individuos y explote el poder de la inteligencia artificial para ofrecer experiencias personalizadas. Los principales mercadólogos están empezando a utilizar la IA para romper este molde, y esperamos que el uso de la IA por parte de marketing aumente rápidamente en los próximos años.

Aspirantes: Capture el panorama general, así como los detalles. Cree un mapa completo de la experiencia de sus clientes para comprender cómo se relacionan con usted los clientes en toda su empresa y las personas, los procesos y los sistemas que soportan esos puntos de contacto. Además de los muchos beneficios de este mapa, puede revelar dónde una inversión en IA puede ofrecer una experiencia más personalizada al cliente.

Practicantes: Convierta los datos en conocimientos. La capacidad de extraer conocimientos significativos de los datos separa a los Reinventores de los Practicantes. Reduzca esta brecha para su organización mediante la implementación de IA para acceder a datos estructurados y no estructurados tanto en toda la empresa como externamente. Esto puede descubrir los valiosos conocimientos de los clientes que usted necesita.

Reinventores: Utilice la IA para impulsar soluciones creativas. Tome decisiones informadas aprovechando la IA para descubrir

nuevas consideraciones y nuevas oportunidades. La IA puede mejorar su creatividad, ya que saca a la luz rápidamente las posibilidades que podrían ser imposibles de deducir con métodos tradicionales.

Construya un enfoque orientado al cliente a través de la alineación y la colaboración

Alinee las áreas funcionales de su negocio con los objetivos compartidos para buscar continuamente cambios y valor para los clientes. Fomente la colaboración con sus colegas del equipo ejecutivo, líderes funcionales, empleados, socios de ecosistema y clientes.

Aspirantes: ¿Necesita saber lo que quieren los clientes? Pregúnteles. Invite a los clientes a probar sus ideas para mejorar las experiencias durante los procesos de planificación y diseño. Esto podría incluir entrevistas, encuestas, sensores y circuitos de retroalimentación para que los clientes puedan proporcionar continuamente información y los equipos puedan recopilar datos que alimenten el aprendizaje continuo.

Practicantes: Hable con los expertos de sus clientes. Aproveche las perspectivas de los empleados que interactúan con los clientes todos los días, dentro y fuera de su función de marketing. Son algunas de las mejores fuentes de información y asesoramiento y su participación activa fomenta su inversión en un enfoque centrado en el cliente.

Reinventores: Asíciase para compartir su visión horizontalmente. Colabore con sus colegas del nivel ejecutivo para determinar la mejor manera de ayudar a los empleados a interiorizar una visión centrada en el cliente. Haga su visión clara, simple, memorable e inspiradora. Demostrar cómo un enfoque centrado en el cliente se manifiesta en trabajos individuales requiere muchas formas y formatos. Planee una seguidilla de actividades motivadoras.

Notas y fuentes

- 1 “Las empresas tradicionales contraatacan: conclusiones del Estudio Global C-Suite”. IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 “Del reto al éxito: conclusiones del estudio del director de marketing global”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2011. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03433USEN>
- 3 “Las empresas tradicionales contraatacan: conclusiones del Estudio Global C-Suite”. IBM Institute for Business Value. Febrero de 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 4 IBM Institute for Business Value Benchmarking Program. Informe de marketing de referencia. Enero de 2018. Tamaño de la muestra 550.
- 5 Schwartz, Robert, Kelly Mooney y Carolyn Heller Baird. Datos no publicados de “The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development.” IBM Institute for Business Value. Marzo de 2018. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>

Informes ejecutivos relacionados con el programa IBV C-Suite de IBM

Para leer el informe completo "Las empresas tradicionales contraatacan", visite ibm.com/globalcsuitestudy. También puede encontrar copias de nuestros análisis mensuales y tres informes ejecutivos relacionados del sector sobre la IoT, la IA y la cadena de bloques en la misma ubicación.

Para obtener más información

Para obtener más información sobre este estudio de IBM Institute for Business Value, comuníquese con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMIBV en Twitter y si desea obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: ibm.com/iibv.

Para acceder a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value en su dispositivo móvil, descargue las aplicaciones gratuitas “IBM IBV” para su teléfono o tableta desde su tienda de aplicaciones.

El socio correcto en un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para otorgarles una ventaja diferente en el entorno actual que cambia rápidamente.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos empresariales acerca de problemas fundamentales de los sectores público y privado.

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América
Mayo de 2018

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com** y Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en “Copyright e información sobre marcas comerciales” en: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUIDA CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIABILIDAD O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe está destinado únicamente para orientación general. No pretende sustituir a una investigación detallada ni la opinión profesional. IBM no será responsable de la pérdida de ningún tipo que soporte cualquier organización o persona que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita independientemente esos datos. Los resultados del uso de esos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, ya sea expresas o implícitas.



IBM