

Reinventar la empresa en la era digital

Reinventar el marketing en la era digital

George S. Day

El profesor Day examina cómo las actividades, las responsabilidades y el diseño de la organización del marketing están evolucionando para hacer frente a las incertidumbres de la era digital. Su tesis se basa en la idea de que esta transformación procederá de la interacción de tres fuerzas impulsoras: el impacto de las tecnologías digitales, la labor cambiante del director de marketing y la aparición de nuevos diseños organizativos.

El papel cada vez más relevante de los análisis de consumo y los *big data*, la analítica predictiva y la medición de la experiencia del cliente permiten a las organizaciones desplegar sus recursos de marketing con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, la función del director de marketing, según Day, debe transformarse para asumir la doble exigencia de rendimiento creativo y responsable. Ha de crear una cultura de marketing que responda por completo a los valores y los comportamientos deseados y que además tenga en cuenta los nuevos criterios e indicadores.

George S. Day

Wharton Business School



George S. Day es titular de la cátedra Geoffrey T. Boisi, profesor de Marketing y codirector del Mack Institute for Innovation Management de la Wharton School en la Universidad de Pensilvania. Antes fue director ejecutivo del Marketing Science Institute. Ha sido consultor de numerosas corporaciones y presidente de la American Marketing Association. Está especializado en marketing, gestión estratégica, crecimiento orgánico e innovación, cambio organizativo y estrategias competitivas en los mercados globales. Es autor de 18 libros sobre marketing y gestión estratégica. El último es *Innovation Prowess: Leadership Strategies for Accelerating Growth* (2013). Sus artículos han sido premiados en varias ocasiones, y dos de ellos figuran en la lista de los 25 artículos más influyentes en la disciplina del marketing de los últimos 25 años. Ha recibido diferentes premios, entre ellos el AMA/Irwin/McGraw-Hill, en 2003, por su labor docente en el campo del marketing. En 2011 fue elegido una de las 11 «Leyendas del marketing».

Claves para la empresa del futuro:

Tomar decisiones «de fuera adentro»

El equipo gestor empezará a dialogar sobre estrategia dejando a un lado los modelos mentales y los recursos de la compañía y observando primero el mercado en el que operará en el futuro. ¿Cómo y por qué están cambiando los clientes? ¿Qué podemos hacer para resolver mejor sus problemas y sus nuevas necesidades? ¿Dónde somos vulnerables a la competencia?

Guiarse por un equipo de líderes siempre alerta

Cada miembro del equipo tendrá detrás una función organizativa que será respetada por los demás. Sin embargo, la maestría en dicha función importará menos que la perspicacia para los negocios, la voluntad de colaboración con otras funciones y el pensamiento estratégico.

Dominar las tecnologías digitales

Estas organizaciones usarán los *big data*, la analítica predictiva y la medición de la experiencia del cliente, además de múltiples métodos nuevos, para ofrecer experiencias integrales atractivas, personalizadas y consistentes en todos los puntos de contacto con el consumidor. Habrán desarrollado capacidades de adaptación para cerrar la brecha entre la siempre creciente cantidad de datos disponibles y la capacidad de la organización de usarlos y convertirlos en información útil.

Reinventar el marketing en la era digital

El marketing está en la interfaz de la empresa y en sus mercados actuales y futuros, y es la función organizativa que absorbe la mayor parte de la turbulencia ambiental. ¿Cómo evolucionarán en el futuro las actividades, las responsabilidades y el diseño de las organizaciones de marketing? Las respuestas procederán de la interacción de tres fuerzas motrices con las características de estrategia, tradición y dinámica de mercado propias de cada compañía. Estas fuerzas motrices son: el impacto de las tecnologías digitales, el nuevo papel del director de marketing como miembro del equipo directivo o *C-suite* y los diseños organizativos emergentes. La figura del director de marketing/comercial/jefe de gestión de clientes será la lente a través de la cual evaluaremos el impacto de estas fuerzas motrices en la práctica del marketing. Al hacerlo entenderemos por qué tantas empresas van a tener que reinventar sus organizaciones de marketing.

Las fuerzas que están transformando el marketing

Si se considera el futuro del marketing en una era de cambio acelerado, cinco años es mucho tiempo. Para valorar lo que puede suceder en cinco años basta retroceder

a 2008-2009. Facebook no salió del ámbito universitario hasta 2006, Twitter apenas existía para la mayoría de la gente, la nube era algo que había en el cielo y, mientras tanto, ya se iba haciendo dolorosamente evidente el grave deterioro producido por la crisis crediticia. Podemos estar seguros de que dentro de cinco años se producirán cambios igual de drásticos, aunque hay algunos predecibles —que llamamos fuerzas motrices— ya operativos y para los que los directores de marketing y sus colegas en el equipo directivo pueden empezar a prepararse con total confianza.

La cambiante frontera digital

El marketing es ya una de las funciones de la empresa que más depende de la tecnología. En 2012, la empresa de investigación Gartner predijo¹ que en 2017 los directores de marketing gastarían más en tecnologías digitales que los directores de tecnología. Ese pronóstico resulta más verosímil a medida que pasa el tiempo, y de hecho en algunas empresas podría concretarse antes. Enfoques de análisis de mercado y de interacción con los clientes, que eran lo último hace unos años, quedan obsoletos a toda velocidad, y da la impresión de que cada semana aparecen nuevos métodos. La naturaleza general de estos nuevos enfoques es ampliamente conocida. Lo que se conoce menos es la manera en la que están cambiando la práctica del marketing.

– Nuevos modos de entender a los clientes y de conectar con ellos

Los nuevos departamentos de marketing recurren a análisis de clientes (también llamados *big data*), análisis predictivos y mediciones de experiencias de clientes para generar experiencias integradas atractivas, personalizadas y consistentes en todos los puntos de contacto entre la compañía y los clientes. Existen multitud de modos de conectar con estos (vídeo, sms, redes sociales, páginas web, dispositivos móviles, así como otros más tradicionales como la publicidad directa y el patrocinio, junto a medios como la televisión). Muchos consejeros delegados afirman que sus inversiones en marketing digital son la apuesta más fuerte que puede hacer una empresa, ya que reconfiguran las relaciones de esta con sus clientes y permiten a la competencia ganar ventaja si la empresa responde con demasiada lentitud.

En 2012, Gartner predijo que en 2017 los directores de marketing gastarían más en tecnologías digitales que los directores de tecnología

Esta explosión de tecnología está resultando difícil de gestionar con eficacia. Además de las plataformas principales de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés), de gestión de contenido y de automatización de marketing, hay muchas plataformas nuevas para gestión de redes sociales, marketing de contenidos y aplicaciones de cara al cliente. Desde

luego que su impacto se percibirá de manera distinta según los sectores: la banca se verá transformada por los dispositivos móviles y los nuevos sistemas de pago, así como por la capacidad de personalización. Los fabricantes de acabados de construcción que operan solo en mercados de empresa a empresa, o B2B, prestarán atención a la CRM, a los modelos de control de sus equipos de ventas y a las redes sociales.

– **Avances en herramientas de toma de decisiones**

Afortunadamente, se ha avanzado en los métodos para absorber, interpretar y actuar ante la avalancha de datos que se generan a raíz de la fragmentación de los mercados y la proliferación de medios y canales digitales para llegar a los clientes.

En su día, los técnicos de marketing tenían que realizar un esfuerzo considerable

Existe una brecha entre la capacidad de las empresas para asimilar y usar datos y la creciente cantidad de datos que reciben

para conseguir datos de respuesta de sus clientes; ahora en cambio lo difícil es absorber la información procedente de los canales de contenidos generados por los usuarios y las redes sociales. En muchos mercados estamos próximos a poder personalizar el mensaje y la oferta a cada cliente actual y futuro. La razón es el desplome de los costes de banda ancha, almacenaje y computación, y el resultado, que la cantidad de datos disponibles se duplica cada dieciocho meses.

Existe una brecha en aumento entre la capacidad de las empresas para asimilar y usar los datos y la creciente cantidad de datos que reciben.² Por suerte hay avances en tecnología digital que prometen ayudar a cerrar esta brecha, al menos para las empresas que dominen la tecnología y desarrollen una estructura capaz de utilizar sistemas expertos y enfoques de inteligencia artificial. Consideremos el potencial del Watson de IBM, una tecnología cognitiva que es una prolongación natural de lo que pueden hacer los humanos. Watson lee y comprende lenguajes naturales, lo que es muy importante para analizar los datos no estructurados que hoy en día suman casi el 80% de la información.

El nuevo papel del equipo directivo

Un análisis reciente de altos cargos concluyó que, cuando un individuo llega a la *C-suite* de una compañía, las habilidades y el dominio funcional que lo llevaron hasta allí importan menos que sus aptitudes para el liderazgo y su perspicacia para el negocio en general.³ El director de sistemas, de tecnología o de marketing que prospere en el equipo directivo será alguien que trabaje en equipo, capaz de liderar por sí solo y con una organización funcional detrás que se ha ganado el respeto del resto de la compañía. Las aptitudes que se buscan cada vez más para los

miembros del equipo directivo son gran capacidad de comunicación, disposición para colaborar con otras funciones y pensamiento estratégico. Los miembros de éxito del equipo directivo son aquellos que asesoran al consejero delegado sobre decisiones esenciales y opciones estratégicas, pero brindando opiniones propias y bien fundamentadas.

Para que un director de marketing sea admitido y sobreviva en un equipo directivo que opera en colaboración, deberá adoptar una mentalidad de gestión general y ganarse el respeto de sus iguales con análisis basados en hechos. Conseguir el estatus de asesor de confianza del consejero delegado implica lo siguiente:

- Ser la voz reconocida de clientes y consumidores y asegurarse de que las estrategias se conciben y ejecutan «de fuera adentro». En términos más sencillos, esto significa ponerse en la piel del cliente y ver todo lo que hace la empresa a través de sus ojos.⁴
- Administrar la marca como un valioso activo y conseguir que toda la organización se una para apoyar y reforzar la promesa de la marca.
- Impulsar un crecimiento orgánico rentable mediante la búsqueda continua de nuevas maneras de ofrecer más valor a los clientes y considerar el espectro completo de posibilidades de crecimiento en lugar de quedarse en la mera innovación de producto.
- Asumir la responsabilidad del retorno a las inversiones en marketing.

Conseguirán más credibilidad construyendo una organización de marketing ligera, ágil y con información de datos y análisis en profundidad de los clientes actuales y potenciales, y demostrando superioridad frente a sus rivales. Para ello, tendrán que imponerse tres importantes tendencias en el diseño organizativo.

Diseños organizativos emergentes

Tres tendencias han remodelado durante décadas las estructuras de las organizaciones: 1) aplanamiento (o eliminación de capas) para suprimir estratos jerárquicos,⁵ 2) equipos organizados alrededor de actividades y procesos interdepartamentales y 3) sustitución de la tradicional jerarquía cerrada por un modelo de red abierta que reduce la organización a su núcleo, al tiempo que amplía su periferia.⁶

Esta última tendencia atrajo especialmente la atención de un grupo de directores de marketing convocados por la American Marketing Association en 2007 para la elaboración de escenarios posibles en el futuro del marketing.⁷ En aquel momento, los elementos de incertidumbre más conocidos y potencialmente influyentes eran los recursos disponibles para el marketing en cuanto a sistema y modelos organizativos dominantes. Estas dos incertidumbres se representaron en un único espectro, con los estados de credibilidad máxima y mínima en cada polo.

A continuación se cruzaron estos dos ejes para formar una matriz de dos por dos con cuatro cuadrantes de incertidumbre distintos. Cada cuadrante describe una hipótesis alternativa plausible o escenario de cómo podría evolucionar el contexto, y también destaca los riesgos y oportunidades para la organización o, en este caso, para la función de marketing dentro de la compañía.⁸

Estos escenarios permiten al equipo de marketing «aprender del futuro». Dan la posibilidad de ensayar modelos de futuro para evitar sorpresas, despejando toda ilusión de certidumbre. A diferencia de la planificación estratégica tradicional, que presupone que hay una sola respuesta posible a un problema estratégico, el aprendizaje mediante escenarios contempla múltiples futuros. Satisface la necesidad que tiene el marketing de contar con planes, habilidades y modelos de organización acordes con cada escenario, de modo que la organización esté preparada para lo que suceda mañana.

El aprendizaje mediante escenarios satisface la necesidad que tiene el marketing de contar con planes, habilidades y modelos de organización acordes con cada escenario

Cuando se hizo el estudio, lo que provocó incertidumbre acerca de la organización del futuro fue que el modelo de organización tradicional había revelado un nivel de adaptabilidad sorprendente. Por otro lado, resultaba bastante evidente que las empresas con una estructura en red eran más ágiles y ganaban la batalla del marketing. Empresas como Cisco Systems Inc. o Li & Fung Ltd. estaban organizándose como estructuras en red para obtener ventaja y conseguir más recursos. El mejor lugar para ver redes abiertas en acción era el área de innovación abierta o de redes de innovación, pero resultaba fácil darse cuenta de que las redes podían utilizarse más extensamente para ampliar el alcance de la compañía.

Avanzamos rápidamente siete años, hasta 2014, y observamos que la jerarquía permanece en casi todas las organizaciones. En general, sus ventajas han prevalecido. En primer lugar, mantiene las funciones centrales dentro de la empresa ocultas de la competencia. Si uno puede llevar a cabo los análisis de manera interna, no necesitará revelar a otros sus talentos, capacidades, algoritmos y decisiones sobre asignación de recursos. En segundo lugar, puede ser difícil encontrar buenos socios externos. Es cierto, hay muchas empresas que ofrecen servicios como análisis de datos, asistencia en la creación de campañas virales, minería de redes sociales y optimización de motores de búsqueda. Pero el número de empresas realmente buenas en estos campos es limitado, y muchas de ellas ya han sido desbancadas por las grandes compañías. Por último, está la eterna dificultad de gestionar sociedades. El porcentaje de las alianzas y *joint ventures* fracasadas ronda el 50%, en parte porque los objetivos de los socios tienden inevitablemente a divergir cuando cambian las circunstancias.

No obstante, la longevidad de las jerarquías se debe también a otros factores. En las empresas avanzadas de hoy, las jerarquías han demostrado una gran versatilidad. Lejos de destruirlas, la tecnología digital las ha fortalecido. Ha permitido que las organizaciones de marketing sean más eficientes y eficaces. Por ejemplo, los límites con otras funciones están cada vez más diluidos. En lugar de especialistas aislados, existen equipos interdepartamentales que se coordinan con información común.

Dentro del marketing, los silos están desapareciendo. Estas organizaciones más integradas se parecen más a una rueda con muchos radios que al modelo familiar de casillas y flechas horizontales. Para subrayar el cambio de prioridades, el director de marketing puede ahora llamarse jefe de captación o jefe de la oficina de clientes. Los cargos tipo jefe de producto, jefe de análisis de información de clientes, jefe de relaciones públicas y director de publicidad son los radios y la llanta de la rueda alrededor del director de marketing, que es el centro y el coordinador.

Los que predecían el fin de la jerarquía se precipitaron. No tuvieron en cuenta su capacidad de adaptación con la ayuda de las tecnologías de la información. Es más horizontal y relajada, pero sigue siendo una jerarquía.

El viaje de la reinención: imperativos para el director de marketing

La permanencia media de un director de marketing en una empresa es de tres a cuatro años, y no es probable que se prolongue en el futuro. Sin embargo, algunos directores de marketing estarán a la altura del intenso desafío generado por las fuerzas motrices anteriormente descritas y se ganarán «un asiento en la mesa» del equipo directivo. Para ello tendrán que sobresalir en las cinco acciones prioritarias necesarias para navegar en las crecientes complejidades e incertidumbres de sus mercados:

- Aportar la visión de futuro de la compañía
- Promover habilidades de adaptación
- Incorporar las tecnologías digitales
- Reforzar el alineamiento con la función de ventas
- Hacerse responsable del retorno sobre el gasto en marketing

¿Cómo van a desarrollar estas cinco acciones prioritarias para asegurarse de que su organización pueda anticiparse a las fuerzas motrices que configurarán el futuro? Primero y más importante, al diseñar las estrategias, fomentarán el concepto «de afuera adentro», que comienza con el mercado, en vez de al contrario. Las estrategias ganadoras habrán sido observadas a través de la lente de valor del cliente y complementadas por un profundo análisis de mercado. Segundo, aceptarán el doble desafío de crear una función de marketing de primer orden que pueda anticiparse y actuar sobre las fuerzas del cambio.

La capacidad de los líderes de marketing para dar respuesta a estos desafíos dependerá de su labor dentro de la organización. Mientras que el trabajo del director financiero es perfectamente entendido y aceptado, el trabajo del líder de marketing es más ambiguo y diverso, dependiendo del sector, del papel de la función de ventas y de la importancia de los avances en las tecnologías de la información. Las tareas directivas dentro de las funciones del marketing pueden agruparse en cuatro categorías:

– **Marketing como líder de expansión**

De acuerdo con este papel, el marketing tiene una función estratégica central: dirige todas las actividades de cara al cliente y es responsable de la estrategia de marca, al capitanear los planes de crecimiento orgánico y posicionar la empresa para el futuro. Es el responsable de las propuestas de valor para el cliente. En muchas empresas, el director de marketing participará en las responsabilidades sobre pérdidas y beneficios (P&L) y será responsable del retorno sobre las inversiones en marketing. Puede tener supervisión directa sobre las ventas. Este modelo emergente de director de marketing se da en compañías con grandes marcas globales, como Diageo o American Express.

– **Marketing como defensor del mercado**

Al igual que los líderes de expansión, estos directores de marketing son defensores del cliente y responsables de aportar ideas de mercado y de construcción de marca a largo plazo durante las deliberaciones del equipo directivo. Lideran equipos que vigilan las condiciones del mercado, detectan cambios en los medios y en el entorno del cliente y después interpretan estos datos de consumo para orientar el desarrollo de nuevos productos. La diferencia con los líderes de expansión es que solo tendrán un papel limitado en discusiones más amplias sobre estrategia. Rara vez supervisarán directamente las ventas, la aplicación de estrategias o el desarrollo de producto. Aunque sus funciones son extensas, son sobre todo coordinadores y comunicadores. Los defensores del mercado están especialmente presentes en organizaciones orientadas a la venta.

– **Marketing como recurso de servicio**

Es el tipo menos influyente de director de marketing. De hecho, los líderes de estas organizaciones de marketing rara vez tienen el cargo de director, sino que suelen ser subdirectores de los servicios de marketing. Dirigen un grupo de profesionales del marketing que opera como un centro de costes, supervisando la investigación central de mercado y coordinando las relaciones con colaboradores esenciales como agencias de publicidad, empresas de estudios de mercado, agencias de marketing directo y nuevos medios de comunicación.

– **Marketing como apoyo a ventas**

En este modelo, el marketing desempeña una función subordinada y auxiliar de las ventas y muchas de sus actividades se incorporan al equipo de ventas. Este modelo

se aprecia especialmente en pequeñas empresas B2B (de empresa a empresa), con fuerte dependencia de intermediarios. En estas situaciones, el equipo de ventas suele ganar la batalla de las partidas presupuestarias. Obtiene mayor ventaja aún cuando el consejero delegado se ha embarcado en una campaña de creación de beneficio a corto plazo o cuando la economía va mal. En ausencia de unas mediciones comúnmente aceptadas y de datos creíbles, la contribución del equipo de ventas es más fácil de valorar que las inversiones a largo plazo en construcción de marca, publicidad o prospecciones de nuevos segmentos propuestas por el equipo de marketing.

Prioridades del director de marketing

Una vez que los directores de marketing se pusieron de acuerdo en cuatro escenarios plausibles para el futuro del marketing, se les pidió que recomendaran una serie de medidas que funcionaran en cualquiera de los escenarios posibles. Es decir, acciones que consideraran esenciales con independencia de qué escenario o combinación de estos se diera. Estas recomendaciones se plantearon por primera vez en 2007, y se han ido actualizando a través de sucesivas conversaciones con directores de marketing. Han resistido el paso del tiempo y solo se han modificado levemente para reflejar ciertos avances en las prácticas de marketing.

– Representar la visión de futuro de la organización

Las organizaciones con capacidad de adaptación exploran continuamente las oportunidades de los mercados, los nichos competitivos y las necesidades cambiantes de los clientes. Tienen éxito porque identifican las oportunidades antes que sus rivales. Esto exige una mentalidad experimental, voluntad de aprender rápidamente de los errores y capacidad de identificar, probar y desarrollar nuevos modelos.

El director de marketing será, cada vez más, la persona que lidere una función especializada en el seguimiento de los mercados para extraer ideas de crecimiento futuro. Cuando Kim Feil, directora de marketing en Walgreens, se enteró por su grupo de investigación de que algunos consumidores consideraban que sus farmacias eran en realidad un supermercado con una botica anexa, vio a la vez un problema y una oportunidad. Ante su insistencia, la empresa comenzó a reposicionarse como una marca de primera calidad en el sector sanitario, publicitando su oferta de centros de bienestar y clínicas ambulatorias.

– Construir capacidades de marketing adaptable

El director de marketing del futuro tiene que desempeñar muchas funciones y responder en ocasiones a fuerzas en competencia e incluso contradictorias, tanto dentro como fuera de la organización. Uno de los mayores desafíos estriba en la necesidad de producir resultados en el negocio de hoy, al tiempo que se «crea» el negocio del mañana. Ambos aspectos son imprescindibles para un negocio

saneado —y para el éxito de un director de marketing—, pero requieren procesos de marketing, conocimientos y capacidades muy diferentes.

Para producir resultados ahora se necesitan más herramientas, conocimientos y procesos probados, predecibles y reproducibles. Se requiere un poco más de pensamiento práctico que de pensamiento creativo. Las habilidades de marketing solicitadas desarrollan y ponen en práctica modelos repetitivos, simplificación, ejecución disciplinada, mediciones rigurosas y acciones decididas. Es necesario abordar aspectos como la convergencia, el enfoque y el rendimiento con una mentalidad más a corto plazo. Al director de marketing que no domine estas habilidades y las incorpore a la organización no se le dará la opción de abordar retos y oportunidades a más largo plazo.

«Crear» el negocio del mañana es un desafío igualmente crítico y a largo plazo. Los directores de marketing que no posean estas capacidades se verán también en peligro. Las habilidades necesarias para identificar recursos y conseguir que la organización esté preparada para el futuro —localizando nuevas oportunidades y solucionando el problema de los cambiantes entornos de clientes y competencia— suelen ser muy diferentes de las que hacen falta para el «hoy». Estas incluyen disrupción creativa (de los modelos que funcionan hoy, se entiende), divergencia y experimentación con mercados flexibles (en lugar de codificación y convergencia), aprendizaje atento del mercado guiado por la curiosidad (frente a conformismo) y todas las aptitudes creativas abiertas propias de la innovación.

– Integrar las tecnologías digitales

En un mundo digital, el *software* es el vehículo principal para contactar con clientes potenciales y reales y recapturar tráfugas. La elección del *software* y su configuración y desarrollo puede influir enormemente en la percepción que tienen los clientes de una empresa. Esto implica dominar toda una nueva gama de habilidades, respaldarlas con inversiones e interactuar con proveedores de servicios, agencias y empresas de estudios de mercado, a los que hay que tratar como socios.

En este cambiante contexto digital, el director de marketing y el de sistemas tienen que colaborar estrechamente. Gestionar esta interacción de forma holística, para asegurarse de que lo que es posible hacer con la tecnología inspira lo que es necesario para el marketing —y viceversa—, pasaría por encontrar a un nuevo tipo de directivo híbrido?: el director de tecnología de marketing (CMT, por sus siglas en inglés). Su trabajo es servir de conexión entre marketing, tecnologías de la información y colaboradores externos.

En el cambiante contexto digital, el director de marketing y el de sistemas tienen que colaborar de forma holística, para asegurarse de que las posibilidades tecnológicas inspiran las necesidades del marketing

El director de marketing no puede realizar esta integración digital por sí solo. La mayoría de las empresas están teniendo serios problemas para encontrar personas con talento que entiendan el vertiginoso paisaje digital. Todos buscan las mismas aptitudes poco comunes y necesarias para llevar a cabo análisis de datos, utilizar tecnologías de intercambio de conocimientos y aprovechar las redes sociales. Marketing tendrá que trabajar con profesionales de recursos humanos para identificar las cualificaciones necesarias del futuro y desarrollar un proceso continuo de detección y captación de talentos.

En el marketing actual se está produciendo un relevo generacional que plantea desafíos y oportunidades por igual. A lo largo de casi toda la historia, las nuevas generaciones han aprendido «en el regazo de sus mayores», ya que la experiencia y la sabiduría eran las principales fuentes de conocimiento, de pericia y, en última instancia, de éxito. Con la transformación de las comunicaciones impulsada por la tecnología digital, ahora es la «generación futura» la que tiene más conocimientos, puesto que comprende mejor y se siente más cómoda con las nuevas aplicaciones digitales y de marketing social.

Las ventas y el marketing han ocupado silos separados, y una tenía más poder que el otro dependiendo del sector. Hoy, las fronteras entre ellos se van diluyendo

Una organización adaptable reconocerá la importancia de sacar lo mejor de sus equipos de marketing digital, pero tampoco se quedará anclada en el pasado ni descartará del todo el conocimiento institucional y la experiencia acumulada, lanzándose a un modelo completamente nuevo de marketing. A pesar de lo que digan muchos expertos, los fundamentos de la estrategia de marketing y los hábitos del consumidor siguen vigentes. La organización adaptable estudiará los cambios, entenderá las maneras en que el consumidor «consume influencia» con las nuevas tecnologías de marketing, cuestionará los viejos modelos y las viejas tácticas y experimentará con los nuevos. Identificará aquello que funciona para su negocio y sus clientes en el nuevo entorno digital e irá ajustando modelos y prácticas. Ni abandonará totalmente el pasado ni se apuntará sin más a la última moda digital.

– Reforzar el alineamiento con ventas

Con demasiada frecuencia, las relaciones entre ventas y marketing tienen un matiz de rivalidad tipo Marte-Venus. La causa histórica ha sido la incompreensión mutua del papel del otro, la diferencia en horizontes temporales y la divergencia en objetivos e incentivos. Por lo común, cada una de las dos funciones ha ocupado silos separados, y una tenía más poder que la otra dependiendo del sector.

Hoy, las fronteras tradicionales entre marketing y ventas se van diluyendo. Los responsables de grandes cuentas que trabajan con clientes grandes y poderosos

participan en estrategias de marketing a largo plazo y en actividades de desarrollo de marca. Entretanto, el número de posibles puntos de contacto con clientes y consumidores se ha multiplicado exponencialmente gracias a las redes sociales, la interactividad y los dispositivos móviles, lo que exige una coordinación más estrecha. Cada vez son más los consejeros delegados que buscan un punto único de contacto con todas las actividades de cara al mercado y que sea responsable de la propuesta de valor, la innovación, el marketing y las ventas en todas las plataformas. Muchas empresas han respondido a esta necesidad creando el cargo mixto de director comercial. Esta combinación de funciones asegura un mayor alineamiento interno y externo, al hacer uso de internet para coordinar todas las actividades de marketing y ventas: desde dar respuesta a las quejas de los clientes en los blogs de atención al cliente hasta desarrollar sistemas para el seguimiento de visitas comerciales y hábitos de consumo en la web.

– **Responsabilidad del retorno sobre el gasto en marketing**

No hay a la vista un futuro en el que el marketing no tenga que demostrar que es capaz de conseguir un retorno aceptable sobre la inversión. Aunque la opinión generalizada es que para ser eficaz en marketing se requiere un cierto oficio —incluso arte—, su función fundamental es crear valor para la empresa. El director de marketing que no entienda esto, lo asuma y construya una cultura de marketing con capacidades destinadas a la creación de valor mediante el retorno a la inversión en marketing, no sobrevivirá. Para ello es clave aceptar que esto no es contradictorio con el aspecto creativo del marketing. Como decía Bill Bernbach, uno de los grandes creativos del siglo xx: «La creatividad correctamente aplicada debe dar como resultado más ventas a menor coste».

Resumen y conclusiones

Para que una organización prospere y triunfe en la era digital desarrollando sus recursos de marketing de modo eficaz y eficiente, el director de marketing tiene que asumir una doble responsabilidad: creatividad y buenos resultados contables.

El director de marketing de éxito tiene que adoptar una mentalidad de consejero delegado, no de creativo de marketing. La función de marketing existe para generar más valor en la empresa a corto, medio y largo plazo. Y esto se consigue poseyendo el numerador y el denominador de la «ecuación de valor»; es decir, optimizando la capacidad de marketing para generar crecimiento (el numerador) y reduciendo el coste de crear dicho crecimiento (el denominador). El director de marketing tiene que adoptar esta mentalidad y crear una cultura de marketing que la asuma por completo. Tiene que ser un modelo de los valores y las conductas deseadas y adoptar los parámetros y criterios fundamentales en lugar de evitarlos.

Notas

1

L. Arthur, «Five Years From Now, CMOs Will Spend More on IT Than CIOs Do», en *Forbes*, 8 de febrero de 2012.

2

G. S. Day, «Closing the Marketing Capabilities Gap», en *Journal of Marketing*, 75, 2011, pp. 183-195.

3

B. Groysberg, L. Kevin Kelly y B. MacDonald, «The New Path to the C-Suite», en *Harvard Business Review*, marzo de 2011, pp. 60-68.

4

G. S. Day y C. Moorman, *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*, Nueva York, McGraw-Hill, 2010.

5

J. Wulf, «The Flattened Firm: Not As Advertised», en *California Management Review*, 55, 2012, pp. 5-23.

6

R. Gulati, *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Boston, Harvard Business School Press, 2009.

7

Véase P. J. H. Schoemaker, «Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking», en *MIT Sloan Management Review*, 36, invierno de 1995, pp. 35-40; L. Fahey y R. M. Randall, *Learning From the Future: Competitive Foresight Scenarios*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1998.

8

Partes de esta sección son adaptaciones de G. S. Day y R. Malcolm, «The CMO and the Future of Marketing», en *Marketing Management*, primavera de 2012, pp. 34-42.

9

S. Brinker y L. McLellan, «The Rise of the Chief Marketing Technologist», en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2014, pp. 3-5.

Canal OpenMind



Artículo

- Reinventar el marketing en la era digital

Conoce al autor

George S. Day

Artículos relacionados

- Los *big data* y el futuro de los negocios
- El auge de las nuevas multinacionales
- Imaginar el futuro. A la vanguardia de un mundo cambiante.
Tendencias de consumo para el futuro

Lee el libro completo

- Reinventar la Empresa en la Era Digital

Otros libros



Compartir artículo

