

MÁS ALLÁ DEL MARKETING

El ascenso del
CMO hiperrelevante

accenture

#CMOInsights

**“Es un momento ideal
para dedicarse
al marketing.
Hay grandes
oportunidades para
quienes sepan ser
relevantes”.**

John Zealley,
*Global Lead, Customer
Insight & Growth, Accenture*

Índice.

El ascenso de una nueva generación de CMO.	3
El cliente siempre está presente.	5
Un nuevo concepto de lo actual y lo nuevo.	8
Rechazo de una cultura de marketing obsoleta.	11
Nuevos modelos operativos para crecer.	18
Los autores.	25



**El futuro del
marketing
está lleno de
incertidum-
bre —**

**Sin embargo
nunca ha
habido un
momento
mejor para
trabajar en
marketing.**

El ascenso de una nueva generación de CMO.

**El marketing atraviesa
un momento de cambio
profundo.**

Más del 75 % de los CMOs cree que las fórmulas del marketing tradicional no sirven para los nuevos disruptores. El 90 % de los CEOs y CMOs espera un cambio drástico de la función en los próximos tres años. Sin embargo, los actuales CMOs tienen más margen que nunca para transformar sus organizaciones en motores de futuro. No faltan las oportunidades para quienes entienden la situación.

Los que destacan avanzan.

Nuestra encuesta global de cerca de un millar de CMOs indica que un 17 % de pioneros está abriendo camino, creando experiencias de clientes hiperrelevantes y generando mucho valor para los accionistas.

Figura 1

De media, los CMOs pioneros generan más valor para los accionistas.

Invertir en empresas con CMOs a la vanguardia sería más rentable que invertir en otras empresas (con la misma distribución entre industrias):

1 AÑO

un **11%**
rindió un
11 % mas
2017-2018.

3 AÑOS

un **6%**
rindió un
6 % más de media
al año **2015-2018.**

5 AÑOS

un **3%**
rindió un
3 % más de media
al año **2013-2018.**



El cliente siempre está **presente.**

¿Cuál es el secreto?

Al crear un Living Business, los CMOs pioneros ponen a los clientes en el centro de todo lo que hacen, adaptándose con rapidez y a escala para mantener la hiperrelevancia y el crecimiento¹. Si antes se apreciaba una inercia general en torno a la hiperrelevancia, nuestro último estudio indica que los CMOs más avanzados están invirtiendo la tendencia. Se están convirtiendo en arquitectos organizativos, cuestionando la tradición con nuevos comportamientos, nuevas tecnologías y una nueva obsesión por satisfacer las expectativas del cliente.

1. Estudio Living Business, Accenture 2017-18.

¿Qué es lo que ha cambiado?

Pista: No es el presupuesto.

Según nuestro estudio, los CMOs más innovadores no están gastando mucho más en experiencia del cliente e innovación. Lo que les distingue es que hacen un uso más holístico y transformador de sus presupuestos.

Figura 2

Los CMOs pioneros no gastan mucho más en experiencia del cliente e innovación:

“¿Qué porcentaje de su presupuesto de marketing se destina a...?”

Innovación



Experiencia del cliente



CMO pioneros Todos los demás



Las tres formas en las que están transformando su organización se pueden dividir en tres categorías:



Categoría 1

Un nuevo concepto de lo actual y lo nuevo.

Tomando las riendas de la innovación y del crecimiento disruptivo.



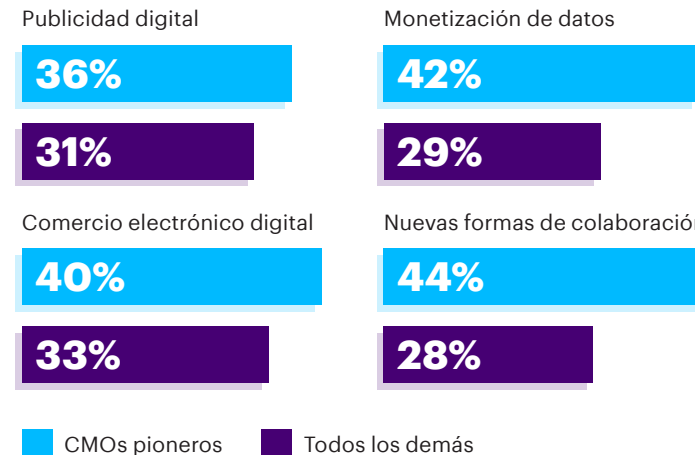


**Innova,
crece,
cambia,
repite.**

A día de hoy, el 31 % de los CEOs espera de sus CMOs que lideren la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento, frente a un 25 % en 2016². Los CMOs pioneros saben que tienen que estar abiertos al cambio para seguir siendo relevantes. Nunca dejan de buscar fuentes alternativas de crecimiento, ya se trate de nuevas experiencias del cliente, de innovaciones revolucionarias o de fuentes de ingresos totalmente nuevas.

Figura 3

Como líder de marketing, ¿qué importancia da a las siguientes fuentes de ingresos para generar crecimiento?



2. Estudio global de CEO y CMO, Accenture 2016.

Dean Robson, vicepresidente de marketing de PepsiCo para Europa y África subsahariana, pregunta a su equipo:
“¿Queremos hacerlo mejor o de otra forma? El crecimiento disruptivo no consiste en acelerar lo que hacemos, sino en hacerlo de un modo radicalmente distinto.”

PepsiCo, por ejemplo, adquirió SodaStream y lanzó sus máquinas expendedoras Spire, dos alternativas que permiten a los clientes personalizar refrescos para adaptarlos a sus gustos, tanto en casa como en la calle. Son ejemplos de nuevas fuentes de ingresos derivadas de una mejora constante de la experiencia del cliente. Lo que hizo la empresa fue preguntarse qué debe hacer un producto o servicio para ser hiperrelevante en las vidas.



Los CMOs pioneros no se limitan a explorar estas nuevas alternativas, sino que están reinventando sus propios roles.

No se ven solo como miembros importantes de su organización, sino como visionarios que proyectan el futuro de su empresa. Los pioneros son:

un **27%**
más proclives que otros CMOs a decir que su especialidad es ser innovadores y usar nuevas tecnologías en beneficio del negocio.

un **28%**
más proclives que otros CMOs a dedicar más de tres cuartas partes de su tiempo al crecimiento disruptivo.

Categoría 2

Rechazo de una cultura de marketing obsoleta.

Cuestionando
las ideas
convencionales
y lo establecido.



A person is shown from the chest up, wearing a white t-shirt. Their arms are crossed over their chest. On their left wrist, they are wearing a black leather watch with a silver-toned case and a black dial. The t-shirt has a bold, sans-serif text graphic. The text is split into two lines: the first line is in black and the second line is in blue. The background is a plain, light grey.

**Si no tomas
la iniciativa,
toma asiento.**

Muchos CMOs comprenden la necesidad de buscar el crecimiento disruptivo, pero la cultura de la empresa puede ser un freno.

Los pioneros son los que se atreven a dar el paso y cuestionar el “business as usual” para seguir avanzando. Desde la estrategia de alto nivel hasta aspectos operativos básicos, los pioneros se reorganizan en torno al cliente, aprovechando nuevas capacidades y el mejor talento para crear experiencias excepcionales. Cuando se trata de analizar las actitudes de los clientes, por ejemplo, su método es muy diferente. Son mucho más proclives a reaccionar ante cambios en experiencia multicanal, confianza, transparencia y personalización (Figura 4 en la página 13).

Para mantenerse “en lo nuevo” los CMOs pioneros fomentan una cultura basada en el cliente que determina la estrategia de marketing.

Al usar nueva información basada en datos para ser hiperrelevantes, los CMOs más avanzados dan a sus marcas una identidad clara y la agilidad necesaria para adaptarse y acelerar en función de cambios en los valores y expectativas de los clientes.

De las 40 marcas más importantes de Unilever, por ejemplo, cerca de la mitad da prioridad a la sostenibilidad. El resultado es que esas marcas crecen un 50 % más rápido que las otras marcas de la empresa y generan más del 60 % de su crecimiento³.

3. Estudio Global Consumer Pulse, Accenture 2018.

Responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta el efecto de actitudes o comportamientos del cliente sobre su estrategia de marketing. “Los clientes...”

Figura 4

...compran más con experiencias multicanal que en un solo canal convencional.

56%

33%

...esperan que innovemos constantemente con productos, servicios y experiencias más relevantes que se adapten a sus necesidades y marquen nuevos estándares.

52%

33%

...reevalúan constantemente sus opciones y sus hábitos de compra son cada vez más difíciles de predecir.

52%

33%

...desconfían más de las marcas por dudas sobre privacidad de datos.

51%

32%

...exigen más transparencia y quieren saber dónde se fabrican los productos, de dónde proceden los materiales, etc.

50%

32%

...esperan más de las marcas: quieren que sean algo más que los productos/servicios que venden. Quieren que les inspiren, marquen nuevos estándares, tengan un objetivo claro y defiendan ciertos valores.

45%

31%

CMOs pioneros
Todos los demás

El que sabe, gana.

La empresa española de telecomunicaciones Telefónica, por ejemplo, descubrió que sus clientes toman casi todas sus decisiones online.

Por eso invirtió en la capacidad de ofrecer contenidos personalizados y adaptados a necesidades y deseos individuales a los clientes que visitan su página web y otros materiales digitales. La transformación no solo ha mejorado la experiencia de millones de clientes en cinco países, sino que también ha acelerado las ventas de la empresa. Al observar las necesidades de sus clientes y adaptarse a ellas con rapidez, la empresa ha conseguido enormes avances en su camino para convertirse en un Living Business.



Aunque es importante cambiar de mentalidad, se trata también de traducirla en nuevas capacidades y nuevas formas de talento.

Para reinventarse, los pioneros están tomando buena nota de cuáles son las mejores formas de aprovechar sus organizaciones. También están pensando qué es lo que no tienen y cómo pueden conseguirlo.

un **29%**
más proclives
que otros CMOs
a adquirir nuevas
capacidades.

un **21%**
más proclives que
otros CMOs a
experimentar con
soluciones nuevas
e innovadoras.

un **23%**
más proclives que
otros CMOs a pensar
en su personal
cuando crean una
organización
centrada en el
cliente.

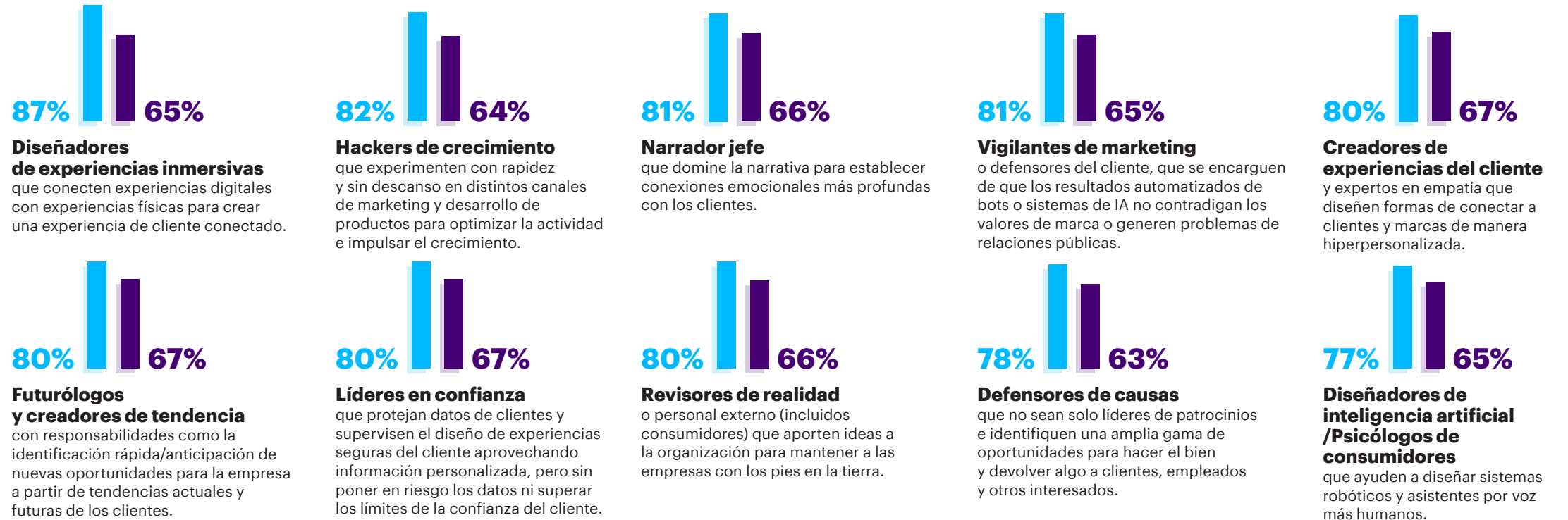
Lo más sorprendente son los tipos de habilidades y activos que quieren introducir en sus organizaciones.

Preguntamos a los CMOs qué tipos de roles necesitarán en sus equipos en el futuro para crear un Living Business. Las respuestas indican que los pioneros, a diferencia de otros CMOs, piensan en categorías totalmente nuevas de profesionales de marketing: diseñadores de experiencias inmersivas, narradores, futurólogos, líderes en confianza... La lista es muy larga (Figura 5 en la página 17).



Los CMOs pioneros son mucho más proclives a ver el valor de nuevos roles de marketing.

Figura 5 **Porcentaje que piensa que estos roles serán importantes:**



Categoría 3

Nuevos modelos operativos para crecer.

**Fomentar la
colaboración para
generar valor.**





Si no está roto,
rómpelo.

Muchas organizaciones siguen usando modelos operativos obsoletos.

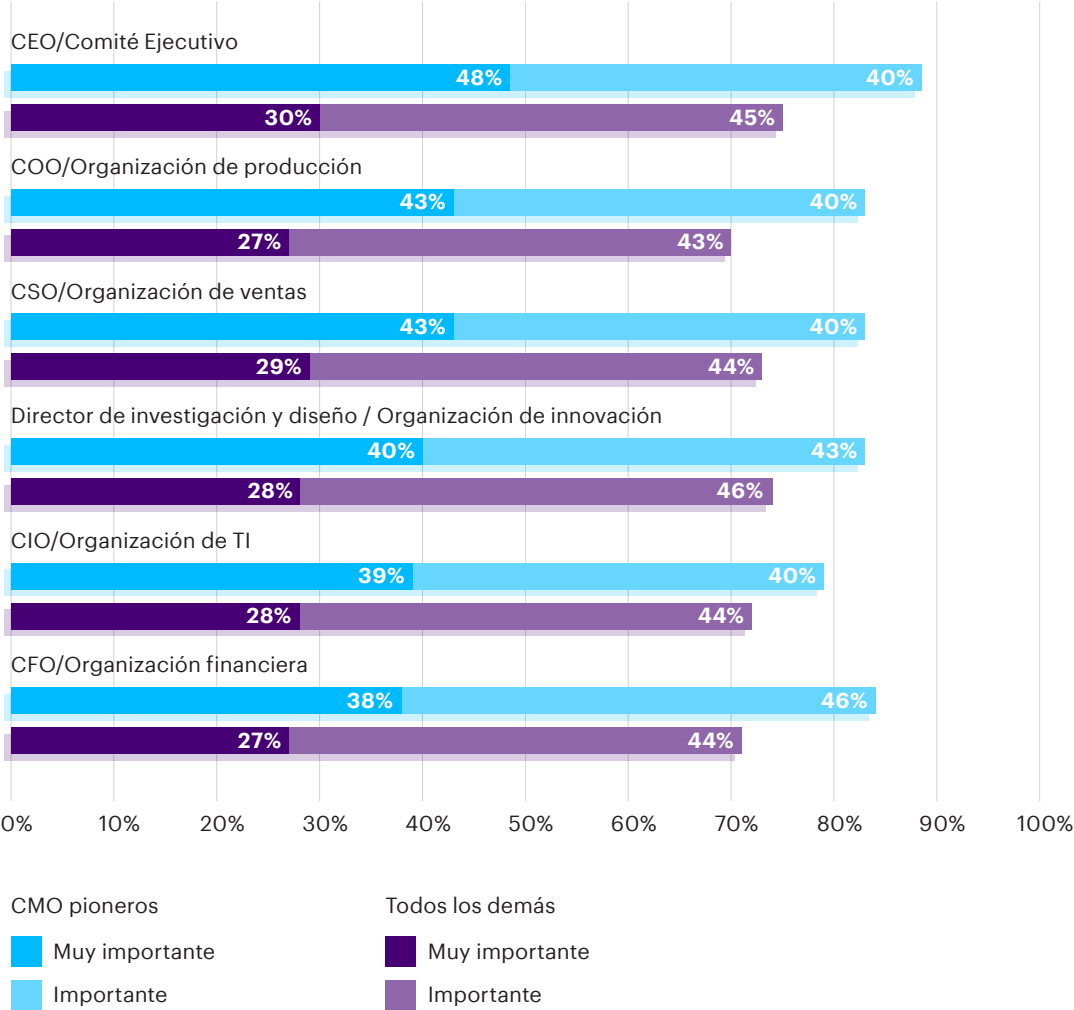
Por ejemplo, solo el 14 % de las empresas da prioridad a derribar barreras entre las funciones de marketing, ventas y servicio⁴.

Los pioneros saben que pueden generar crecimiento si eliminan esas barreras, superan la falta de armonía con otras funciones y aprovechan nuevas oportunidades con sus agencias y socios del ecosistema.

4. Replantear el rol del CMO, estudio de Forrester Consulting (octubre de 2018) encargado por Accenture.

Siempre en busca de nuevas relaciones, los CMOs innovadores dan más importancia a los contactos y la colaboración con otros altos ejecutivos, estableciendo alianzas con RRHH, ventas, finanzas, el CIO y otras funciones para impulsar cambios organizativos basados en datos y experiencias más relevantes para los clientes.

Figura 6 **Porcentaje que respondió “Importante” o “Muy importante”:**



Hablamos con el CMO de una empresa global de comercio electrónico que destacó la importancia de una relación intuitiva con altos directivos.

Nos explicó por qué la colaboración basada en datos al más alto nivel es ahora mucho más importante que hace unos años y ha generado grandes cambios organizativos.

Destaca en primer lugar que, ahora que el marketing es cada vez más cuantificable, la relación con el CFO es aún más importante y beneficiosa. “Además de líderes de canal, ahora en el equipo de marketing hay también personal financiero que vigila hasta el último dólar y ayuda a optimizar el mix”. También la agilidad tecnológica se ha convertido en una parte integral de sus objetivos de marketing, por lo que su relación con el CIO nunca ha sido tan importante como ahora. “Dedico una enorme cantidad de tiempo a conectar distintas tecnologías y a asegurarme de que todos los datos están en un solo sitio para que puedan usarlos todos los canales. Es algo muy complejo. Por eso ahora tenemos un equipo de tecnología de marketing en la organización del CIO, aunque depende del CMO y está en nuestro equipo de liderazgo”. Por último, añade que sus relaciones con el director de productos son ahora mucho más fluidas e incluyen comentarios sobre servicios, revisiones de productos y posts de redes sociales, por ejemplo, que se aprovechan para innovar productos y servicios.



**Los CMOs pioneros
están más ansiosos por
aprovechar al máximo
las oportunidades
que ofrece todo el
ecosistema.**

un **17%**
más proclives
a ir más allá de la
colaboración con
agencias
tradicionales.

un **18%**
más proclives a
aprovechar las
posibilidades que
ofrecen las
plataformas digitales.

Con su capacidad de mantener la hiperrelevancia, los disruptores están quitando clientes a las empresas tradicionales y eso preocupa a sus CEOs: dos de cada tres piensan que sus directores de marketing carecen de las habilidades necesarias.

Pero lejos de desanimarse, los profesionales de marketing tienen una excelente oportunidad de reinventarse, fomentar el cambio e impulsar el crecimiento. Y para eso no hay nada mejor que seguir el ejemplo de los CMOs pioneros.

Cómo ser un CMO hiperrelevante:

Buscar el crecimiento disruptivo.

Busca ideas y procesos radicalmente nuevos que cuestionen lo establecido para mejorar las experiencias de los clientes.

Reorientar y reforzar la organización en torno al cliente.

Genera valor con relevancia en todos los puntos de contacto y agilidad para adaptarse a cambios en las necesidades de los clientes.

Ir al detalle del crecimiento.

Aplica a tus datos las mejores tecnologías y usa la analítica para obtener información detallada para estrategias de crecimiento.

Convertirse en arquitecto de un nuevo modelo operativo.

Crea un modelo operativo más conectado que fomente la colaboración, además de habilidades, mentalidad y cultura de crecimiento.



**Cuando
llegue el
momento,
allí estará
el CMO.**

**Llegar a ser un
Living Business es
una experiencia
apasionante en
la que hay que
aceptar el cambio
para evolucionar y
adaptarse antes que
nadie, a la velocidad
de los clientes.**

**Ha llegado el
momento de actuar
para el CMO.**

Los autores.

John Zealley

**Global Lead, Customer
Insight & Growth, Accenture**

John dirige nuestra práctica de Customer Insight & Growth en todo el mundo y es miembro del Accenture Global Leadership Committee.

Nicholas Diamond

**Managing Director,
Accenture Strategy**

Como director de la práctica de Global Marketing Strategy de Accenture, Nicholas define estrategias transformadoras para impulsar el crecimiento en un momento de disrupción en la industria.

Nevine El-Warraky

**Co-CEO, Brand Learning,
Managing Director, Accenture**

Con más de 30 años de experiencia en marketing y consultoría, Nevine ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias, capacidades y modelos operativos de marketing.

Josh Bellin

**Senior Principal,
Accenture Research**

Josh dirige estudios de alto nivel que exploran la compleja intersección de tecnologías disruptivas, hábitos digitales y prácticas de marketing “just-in-time”.

Michele McGrath

**Co-CEO, Brand Learning,
Managing Director, Accenture**

Michele ha trabajado más de 30 años en marketing y consultoría, ayudando a empresas globales a generar crecimiento en el futuro.

Acerca del estudio

Entre marzo y abril de 2018, Accenture Research realizó una encuesta entre 935 CMO y 564 CEO en 12 países y 17 industrias. De las empresas representadas, el 38 % tenía entre 1000 millones

y 5000 millones de dólares de ingresos; el 33 %, entre 5000 millones y 10 000 millones de dólares; y el 29 %, más de 10 000 millones. Brand Learning también mantuvo entrevistas en profundidad con CMO y altos ejecutivos de marketing, así como con líderes de opinión en Accenture.

Países incluidos en la encuesta de CMO y CEO: Alemania, Australia, Brasil, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido, Singapur. Industrias incluidas en la encuesta de CMO y CEO: automóvil, banca, bienes de consumo y servicios, ciencias naturales, electrónica y alta tecnología, energía, equipamiento industrial, farmacia/biotecnología, ocio y multimedia, productos médicos, química, retail, seguros de propiedad y accidentes, seguros de vida, telecomunicaciones, turismo y viajes, utilities.

Damos las gracias a todos los que ayudaron a elaborar este estudio con sus recomendaciones. Un agradecimiento especial a Michael Malinoski de Accenture Research por su colaboración.

Copyright © 2019 Accenture.
Todos los derechos reservados.

Accenture, su logo y High performance.Delivered.
son marcas registradas de Accenture.

Acerca de Accenture

Accenture es una empresa líder en servicios profesionales a nivel global, con una amplia gama de servicios y soluciones de estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Combinando una experiencia sin precedentes y conocimientos especializados en más de 40 industrias y todas las funciones de negocio, y con el respaldo de la red de delivery más extensa del mundo, Accenture se sitúa en la intersección de negocio y tecnología con el fin de ayudar a sus clientes a alcanzar un rendimiento más alto y aportar un valor sostenible a sus accionistas. Con unos 477 000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países, Accenture fomenta la innovación para mejorar la forma en que se vive y trabaja en nuestro mundo. **Visítenos en www.accenture.com**

Acerca de Brand Learning

Brand Learning, integrada ahora en Accenture, crea capacidades de marketing, ventas, tecnología digital, RRHH y liderazgo para que personas y organizaciones generen crecimiento. Colaboramos con más de 160 organizaciones como Shell, Unilever, PepsiCo, Novartis, HSBC, Grab o GSK, a las que ayudamos a definir el futuro y crear las capacidades necesarias para hacerlo realidad. **Visítenos en www.brandlearning.com**



<https://www.accenture.com/es-es/insights/consulting/cmo>

Este documento hace referencia a marcas registradas que pueden ser propiedad de terceros. El uso de dichas marcas registradas no supone ninguna reivindicación de titularidad de las mismas por parte de Accenture y en ningún caso implica la existencia de una asociación entre Accenture y los legítimos propietarios de dichas marcas registradas.