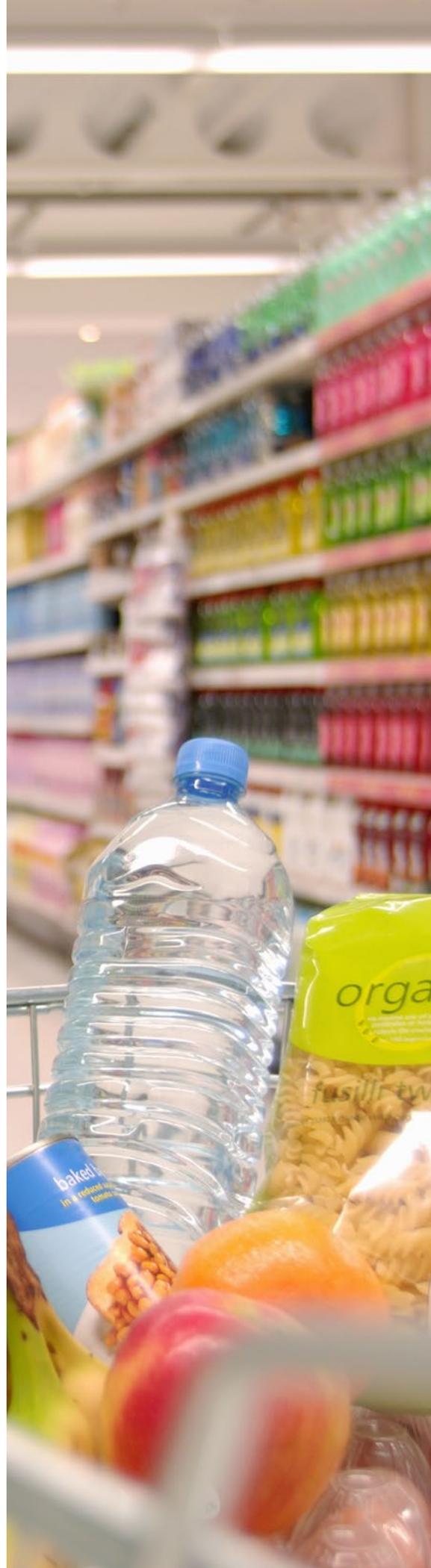


Factores clave para el éxito de un CMO

Entre noviembre y diciembre del 2019, nos tomamos la tarea de entrevistar a dieciséis de los principales ejecutivos de Marketing de México y Brasil, quienes lideran la función en el sector de bienes y servicios de consumo. Muchos de ellos tienen responsabilidad en América Latina, y gran parte ha desarrollado trayectorias regionales y globales. El ingreso conjunto de sus empresas sobrepasa USD 100 mil millones anuales.

El grupo entrevistado presenta distintas formaciones profesionales, con alrededor de un tercio de ellos con carreras especializadas en Marketing y dos tercios provenientes de otras funciones – tales como manejo de plantas, cadena de suministro, ventas y estrategia. Un común denominador que encontramos en la mayor parte de los ejecutivos al momento de visualizar una carrera de largo plazo en marketing fue “participar en una iniciativa de alto impacto en los consumidores (o clientes) bajo el liderazgo del equipo de marketing”. Adicionalmente, todos coincidieron en que la experiencia en otras funciones resulta útil para desarrollar un perfil gerencial efectivo para ser un Chief Marketing Officer.



APRENDIZAJES MEDIANTE LA PRÁCTICA

Todos los ejecutivos mencionaron que “la capacidad de tomar todas las decisiones alrededor del consumidor (o cliente)” es clave para sus equipos. Es importante respaldar estas decisiones con data analytics para obtener insights, con destreza para aprender con experimentos y colaboración dentro de la misma área, así como con el resto de la organización. Esto debe ser complementado con un “fuerte vínculo” con las necesidades y comportamientos actuales de los consumidores, a través de un contacto constante y cercano con los consumidores target y shoppers en el campo.

Quienes logran desarrollar estas capacidades lo hacen a través de “aprendizaje mediante la práctica”, “demostrando la habilidad de perseverar en la incertidumbre” y “ser resiliente a la frustración y el fracaso”. Es importante contar con habilidades de escucha, curiosidad y motivación propia. Es indispensable entender que no todos son expertos en todo, por lo que los mejores líderes son quienes entienden lo que los expertos (data analytics, medios digitales, etc.) pueden aportar. Saben qué pedir y cómo hacerlo para maximizar el apoyo que estos expertos puedan dar.

MANEJO SITUACIONAL DEL EQUIPO

La idea general del manejo efectivo de equipos es “construir un entorno seguro para experimentar y aprender, con un equipo empoderado que siga una visión común y objetivos claros”. El Chief Marketing Officer debe liderar y promover un ambiente de comunicación abierta, en constante contacto con su equipo y compartiendo las prioridades y proyectos con todos los miembros.

Es importante romper barreras con las otras áreas de la organización, promoviendo el compromiso en equipos multifuncionales alrededor de retos específicos. Un CMO debe establecer objetivos claros y al mismo tiempo permitir a su equipo definir cómo alcanzarlos, pidiendo contribuciones de todos los miembros. Delegar ciertas decisiones críticas al equipo también es importante, sobre todo para evitar retrasos en la acción. Es por esto por lo que se deben celebrar tanto los pequeños como los grandes logros del equipo y compartir fracasos y aprendizajes.

El trabajo de un CMO se ha convertido en una actividad de “alto contacto”. Requiere tiempo para interactuar con individuos y equipos en modos significativos. Además, un CMO debe aprender constantemente con su equipo, aprovechando sus conocimientos en distintas disciplinas.

CREACIÓN DE SINERGIAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En el momento en que los consumidores adquieren una marca, busca un propósito y esperan mejores experiencias. Es necesario que los equipos de marketing trabajen con otras áreas funcionales de la compañía para convertir insights en acciones. En algunas organizaciones, esto se ha implementado a través de equipos multifuncionales, que ayudan a permear el modo ágil de trabajo de marketing hacia otras áreas. En otras organizaciones, marketing participa en juntas funcionales como la “voz del consumidor”, inclinando las decisiones hacia ellos. Marketing también puede jugar un rol en identificar clientes potenciales para los equipos de ventas y servicios.

El Chief Marketing Officer tiene una labor complicada de influenciar otras áreas funcionales, gracias a la falta de alineación de objetivos. En general, el CMO debe ser la voz del consumidor o cliente en todas las interacciones, retando al status quo. Centrarse en el consumidor o cliente puede generar percepciones de ineficiencia en relaciones comerciales, cadena de suministro y procesos financieros para los líderes de estas áreas funcionales.

En un caso específico, una compañía de servicios al consumidor adoptó NPS (Net Promoting Score) como un objetivo para el equipo directivo. Esto generó mayor interés en los insights de marketing a través de toda la organización y creó mayor interés en mejorar la interacción con los clientes en la mayor parte de los puntos de contacto.

Otro ejemplo fue cuando un CMO impulsó la agenda del consumidor a través de “grandes ideas” propuestas al equipo directivo, empujando experimentar con nuevas y audaces formas de servir y conectar con consumidores. Por ejemplo, establecer una operación de e-commerce para vender todas las marcas del mercado, tanto las propias como las de la competencia.

EL FUTURO DEL CMO

Es muy probable que en el 2025 el Chief Marketing Officer tenga mucho mayores responsabilidades. Los consumidores buscarán una experiencia más personalizada por parte de las marcas, por lo que el CMO influenciará directamente las distintas etapas de la “jornada del consumidor”, desde el producto hasta la compra y el consumo.

Otro factor que tendrá mayor importancia será la capacidad de predecir tendencias de consumo para evitar la pérdida de relevancia de la marca, en un ambiente con una mayor variedad de empresas que ofrezcan propuestas de valor mejor sintonizadas con el consumidor. Un buen Chief Marketing Officer deberá manejar equipos capaces de utilizar sistemas sofisticados de data analytics y herramientas de Inteligencia Artificial para prospectar tendencias más allá de los insights existentes. Necesitará desarrollar la capacidad de “reverse mentoring”, que implica aprender junto con el equipo nuevas formas de entender al consumidor y servirlo de manera efectiva.

La competencia no vendrá de los jugadores tradicionales ni se llevará a cabo en los formatos tradicionales, por lo que un CMO líder sabrá “desaprender y reaprender”, redefiniendo rápidamente el panorama competitivo.

Para triunfar en un ambiente que presenta cambios acelerados, un Chief Marketing Officer deberá dominar algunas competencias clave. Primero, construir equipos con habilidades complementarias y energizar, empoderar y motivar a cada uno de los miembros alrededor de una visión y un propósito. Segundo, colaborar y monitorear a las personas para colaborar tanto dentro del equipo como con otras áreas funcionales y socios externos. Tercero, priorizar acciones frecuentes y tácticas alrededor de una estrategia a largo plazo para construir lealtad de los consumidores hacia las marcas. Cuarto, tener una comunicación proactiva y frecuente con el equipo, con personas de la organización y con stakeholders diversos para alinear la visión a largo plazo con los objetivos a corto plazo. Por último, seguir aprendiendo y trabajando hands-on junto con el equipo, evitando centralizar la toma de decisiones y encontrando el balance adecuado entre empoderamiento e intervenciones estratégicas.

TIPS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS CMO'S

Las recomendaciones para nuevos ejecutivos de marketing inician con “crear un conocimiento profundo sobre el consumidor, basado en data y contacto cercano en campo”. Este conocimiento será sumamente útil para “presentar sugerencias convincentes al equipo directivo” y “ejecutar experimentos en los consumidores de forma controlada”. La exposición al equipo directivo y casos de éxito son clave para crecer dentro de una organización.

Otras recomendaciones refuerzan el “aprendizaje continuo” y “desarrollar relaciones colaborativas dentro de la organización”. Ventas, e-commerce y data analytics son conocimientos indispensables para cualquier ejecutivo de marketing. Acercarse proactivamente a otras personas y escucharlas genera gran reconocimiento de los líderes a través de la organización.

Por último, la resiliencia y pasión. Hay un gran número de frustraciones a lo largo de una carrera en Marketing: proyectos no aprobados, críticas por parte de otras áreas, iniciativas fallidas, etc. Un ejecutivo de Marketing debe estar dispuesto a enfrentar adversidades y convertirlas en experiencias de aprendizaje para seguir adelante.

Práctica global de CMO de Spencer Stuart

Nuestra práctica de Directivos de Marketing (CMO – Chief Marketing Officer) trae la experiencia extensa de la búsqueda y el conocimiento de primera mano en lo que toma para tener éxito en el ambiente complejo de hoy.

Hemos realizado más de 2,100 búsquedas de Marketing y Ventas de nivel senior en los últimos tres años. Nuestra experiencia abarca todos los sectores económicos importantes, incluyendo Consumo, Tecnología, Servicios Financieros, Industrial y Ciencias de la Vida.

Nuestros consultores, muchos de los cuales son ex ejecutivos senior de Marketing, están familiarizados con las cambiantes demandas de la función. También contamos con una profunda experiencia en especialidades de Marketing Digital y Comercio Electrónico.

Regularmente exploramos temas que son críticos para la función de marketing a través de artículos y estudios, nuestras cumbres anuales de Directivos de Marketing, foros como el M50 y nuestro Digital Leadership Exchange.

Murillo Tavares (México)

Murillo Tavares es “Office Manager” en Spencer Stuart México, líder en las prácticas de Consumo en México y de Marketing Officers en América Latina. Además de sus otras funciones, Murillo es miembro activo en el área de Capital Privado, Servicios Profesionales y Empresariales, Prácticas Legales y de Cumplimiento y Prácticas Regulatorias.

Aldo Bergamasco (Brasil)

Aldo Bergamasco es miembro de la práctica global de Consumo, Retail y Bienes de Lujo, al igual que Educación. Aldo se ha enfocado en búsquedas de altos ejecutivos de diversos sectores en Brasil y América Latina. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de Bienes de Consumo, con una amplia carrera profesional tanto en empresas multinacionales como brasileñas como Board Member, CEO/ Presidente y Director de Marketing, Ventas, Trade Marketing y Operaciones. Su experiencia profesional incluye Alimentos y Bebidas, Cosméticos, Salud, Cuidado Personal y del Hogar, Productos de Nutrición, Retail, Consultoría Estratégica y Start Ups.

Juan Pablo Solar (Chile)

Con sede en Santiago, Juan Pablo Solar es miembro de las prácticas de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones de Spencer Stuart, así como también de la práctica de Consumo. Cuenta con una extensa experiencia en la búsqueda de ejecutivos, especializándose en funciones de ejecutivos senior y Chief Information Officers (CIO), en las áreas de Internet digital y de consumo. También se enfoca en búsquedas de una gama de roles funcionales para los principales retailers latinoamericanos.

Pablo Lodoño (Colombia)

Pablo Londoño es consultor de la práctica Industrial, TMT y Consumo en la oficina de Spencer Stuart Colombia. Cuenta con más de 13 años de experiencia llevando a cabo búsquedas de altos ejecutivos para empresas multinacionales, regionales y locales a través de distintas industrias.

Marie Rosso (Perú)

Con base en Lima, Marie Rosso es miembro de la práctica global de Consumo, Retail y Salud. Marie cuenta con una extensa y variada experiencia en el reclutamiento de altos ejecutivos en diversos sectores en Perú y América Latina con especial énfasis, pero no limitado a los sectores de Consumo Masivo, Retail, Salud, Educación, Agrícola y Automotriz. Marie cuenta con más de 15 años de experiencia profesional en posiciones gerenciales en empresas transnacionales del sector farmacéutico y consultoría de recursos humanos.

SOBRE SPENCER STUART

En Spencer Stuart, sabemos cuánto importa el Liderazgo. Tenemos la confianza de organizaciones en todo el mundo en ayudarles en decisiones de talento en posiciones de dirección corporativa que tienen un impacto duradero en sus empresas. A través de nuestros esfuerzos de búsqueda de talento y asesoría, ayudamos a construir un equipo ganador y mejorar resultados en clientes selectos que van desde las grandes multinacionales hasta las organizaciones sin fines de lucro.

Propiedad privada de sus consultores desde 1956. Nos centramos en la entrega de resultados e impacto a través de los esfuerzos colaborativos de un equipo de expertos, ahora abarcando más de 60 oficinas, 30 países y más de 50 especialidades. Juntas Directivas y Líderes Empresariales consistentemente cuentan con Spencer Stuart para ayudar a resolver sus necesidades de liderazgo en áreas tales como búsqueda de ejecutivos de alto nivel, reclutamiento de consejeros, eficacia de la junta directiva, planificación de sucesión, evaluación profunda de la alta dirección y muchas otras oportunidades de incrementar eficacia de la organización. Para obtener más información sobre Spencer Stuart, visite www.spencerstuart.com.

Redes Sociales @ Spencer Stuart

Mantente al día en tendencias relevantes a tu negocio y carrera profesional.

