

# Desafíos de Directivos de Marketing en Latino América

Hemos promovido una serie de Cumbres de Directivos de Marketing en el continente Latino-Americano en 2017. Se identificó que este papel ejecutivo está sufriendo una presión enorme por todos los cambios en la manera que los consumidores interactúan con las marcas pero que hay caminos concretos para adaptarse y ser exitoso. Las conclusiones de estas discusiones están resumidas en este documento.

## **DESAFÍOS PARA EL DIRECTIVO DE MARKETING**

Los cambios en cómo los consumidores se relacionan con las marcas han sido muy marcados en los últimos años. Eso está llevando a las empresas que tenían el liderazgo tradicional de mercado a revisar de manera significativa sus propuestas mercadológicas y los métodos para alcanzar a los consumidores de forma más efectiva. Esa revisión, todavía en curso, ha creado desafíos adicionales a los Directivos de Marketing.

### **Un nuevo comportamiento de las audiencias**

Con la proliferación amplia de los medios digitales se creó un nuevo entorno, caracterizado por la forma en que los consumidores interactúan y se involucran con los medios de comunicación y con las redes sociales, en vez de ser solamente una audiencia pasiva. En especial, los consumidores más jóvenes son más radicales, porque abandonaron todo lo impreso (revistas, periódicos) e incluso la TV, para privilegiar los medios digitales.

En este medios usan la interactividad para conocer mejor las marcas, productos y servicios de manera pro-activa y poco estructurada. Muestran una creciente impaciencia frente a las técnicas tradicionales de comunicación que, para sus estándares, se caracterizan, a veces, por contenidos intrusivos o mensajes irrelevantes.

Obtuvieron un gran control sobre a quién escuchan y son cada vez más exigentes y difíciles de retener y atraer. Prueba de ello es que, según el sitio eMarketer, más del 25 por ciento de todos los usuarios de smartphones instalaron ad blockers, para evitar los mensajes indeseados.

Las recomendaciones personales boca a boca compiten, en muchos casos con ventaja, con las sugerencias del marketing tradicional. Según la Asociación norteamericana de Marketing de Word of Mouth, los consejos de amigos, bloggers y redes sociales son ahora cinco veces más confiables que el marketing de marca.

## El poder de segmentar el mensaje

La multitud de herramientas digitales existente en la actualidad permite actuar en tiempo real, una gran conquista para el marketing, porque anteriormente los ejecutivos trabajaron con datos escasos, con hipótesis que demoraban mucho tiempo en comprobarse.

Durante décadas, la comunicación mercadológica se ha organizado en torno al lento mundo de la televisión y los anuncios impresos, lo que requiere de largos procesos creativos, meses de afinación y mucha incertidumbre con respecto a la retroalimentación del mercado. Muchas campañas se diseñaban para consumidores algo ficticios, objeto de comunicaciones unilaterales, con escasa diferenciación por canales y con dificultades para evaluar el rendimiento de la misma.

Hoy es posible aprovechar la flexibilidad inherente de la tecnología digital para reducir el tiempo y los gastos y aumentar la eficacia de los mensajes. De este modo, ahora es posible la personalización masiva, con el beneficio añadido de una optimización permanente, en lugar de campañas que sólo pueden analizarse después de los hechos. Así, hoy en día, en el Marketing Digital, los consumidores se pueden individualizar uno a uno, enviando mensajes adaptados y hechos a la medida de sus necesidades para que coincidan con el punto preciso en que estos toman sus decisiones y, con ello, estimular el compromiso.

## La necesidad y posibilidad de usar recursos de manera más eficiente

Gracias al Marketing Digital es posible superar una serie de barreras y presiones intensas para reducir costos y maximizar el retorno de la inversión. Los profesionales del marketing obtienen mayor transparencia en ciclos más breves.

Los equipos pueden comparar el retorno de la inversión entre varias acciones, evaluando el desempeño a través de los distintos canales y redirigiendo el gasto hacia actividades que ofrecen un rendimiento óptimo frente a los objetivos de marketing. Se pueden cambiar los presupuestos de una manera dinámica, aumentar la inversión cuando los rendimientos son altos y reducir fondos cuando son bajos.

En la era del Marketing Digital se pueden probar nuevas ideas sin presupuestos fijos, no sólo para conocer la efectividad de mensajes u ofertas promocionales, sino también para definir los públicos objetivos más adecuados.

## La riqueza de información llevando a relaciones más duraderas

El Marketing Digital puede aprovechar la abundancia de datos en tiempo real para comprender mejor la jornada de los consumidores, lo que están viendo, cuándo están buscando, dónde están ubicados y cómo responden a mensajes publicitarios específicos. Eso permite construir relaciones a largo plazo.

La lealtad del consumidor, las compras reiteradas y la defensa de la marca representan uno de los hechos más importante del marketing. La digitalización de esta relación permite establecer conexiones más estrechas con los consumidores individuales, comprender sus hábitos y preferencias e identificar a los usuarios más importantes, así como adaptarse de manera muy rápida, casi en tiempo real. El marketing está alejándose de las transacciones únicas, creando relaciones continuas y permanentes con los consumidores para producir cada vez más valor.

## La disciplina del Marketing ha cambiado, sus objetivos no

La conclusión principal es que, con el advenimiento de la era digital, el marketing como disciplina cambió para siempre. El marketing tradicional está enfrentado una profunda transformación, al igual que los profesionales que ejercen esta disciplina. Gracias a la multiplicidad de herramientas digitales existentes en la actualidad el marketing puede liderar el crecimiento empresarial, incrementar el ROI, obtener más, con menos presupuesto.

El objetivo final del marketing no ha variado. Sigue siendo un proceso donde se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor para ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

El reto para los ejecutivos de Marketing en la actualidad es cómo sacar el mayor provecho de las nuevas herramientas, sin olvidarse de los conceptos básicos que siempre tuvieron, para maximizar los resultados que generan para la organización.

## LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

En la recién edición en la Ciudad de México de la Cumbre de Directivos de Marketing, pudimos contar con cuatro expertos en el mercado regional: Patricia Corsi, VP Marketing Heineken Mexico, Pablo Córdoba, VP Marketing L'Oréal México, Ivan Ahedo, VP Marketing de TotalPlay y Karla Berman, Directora de Consumo en Google México, esta última como facilitadora de la discusión. El sumario de los principales puntos abordados en la discusión está relatado abajo.

### Cambios y adaptación a digital

Patricia Corsi argumenta que la cantidad de información disponible hace algunos años no se iguala a la que existe ahora. Eso, continúa Corsi, ha creado una obsesión con información tan grande que carece de insights, y las conclusiones dependen no de análisis, sino de quién presenta la información primero. Además, esa disponibilidad de información ha hecho que los profesionales miren a los números y no al punto final – los consumidores. Entonces se necesita un balance de información e insights. El otro punto que menciona es que se busca un cambio de mentalidad en talento y en su aversión al riesgo: “principalmente en culturas que son jerárquicas y que son más conservadoras, (...) la aversión al riesgo es demasiado grande. Entonces creo que tenemos que reaccionar bien y sacar la motivación del equipo cuando alguna iniciativa va mal.”

Pablo Córdoba dice que un cambio bueno es que ahora puedes darle el oído al consumidor y “encontrar una forma de acercarte más a su canal de compra y meterte en su hábito” – que es un cambio muy efectivo. Pero también dice que un desafío de la revolución digital es que hay que adaptarse “en una parte operativa y en una parte de aprendizaje y es difícil porque es doble labor.” Entonces se necesita una filosofía más de “estar cambiando las llantas a la mitad del vuelo y al mismo tiempo estar aprendiendo en un modelo que se pueda replicar”.

Iván Ahedo confiesa que ese es un tema que lo mantiene despierto en la noche: “cómo estar actualizado a la velocidad de cómo está cambiando todo, de las herramientas que nacen todos los días, toda esta tendencia de que casi cualquier persona puede crear una herramienta analítica, un medio de ubicación, una manera para reclutar.” Dice que, aunque los indicadores de marca, finanzas, experiencia y satisfacción del usuario sigan siendo los mismos, hoy en día “cómo alcanzarlos es lo que ha cambiado” y “se requiere una mentalidad distinta de talento y la forma en la que operamos.” Además, hay un reto de escoger de “un abanico de opciones inmenso e ilimitado” de soluciones para accionar estrategias y estar innovando, cómo se incorporan a equipos y cómo seguir cambiando, porque “hoy estás al día, pero mañana no.”

## Cambios en el rol del Directivo de Marketing

Iván Ahedo argumenta que el Directivo de Marketing ahora no sólo se encarga de construcción de marca sino que está mucho más cerca de la transacción final y del consumidor. Por eso, ahora tiene mucha más información sobre el consumidor y, por consecuencia, todos lo consultan para ver cómo puede hacer crecer la empresa. Además, este Directivo ahora tiene un mayor rol en la construcción de la cultura de la compañía.

Patricia Corsi argumenta que el Ejecutivo de Marketing está ahora en el silla caliente porque debe preocuparse no sólo por ventas, pero también por brand equity y cómo ésta afecta la venta. “Creo que es por eso que estamos en la silla caliente. ¿Cómo explicas el valor de la marca? Tenemos que tener humildad de saber que no hay explicación, pero que tiene valor, y si el valor se daña, estamos todos en la calle.”

Según Pablo Córdoba, ahora el Directivo de Marketing debe de saber no sólo de construcción de marca sino de “cómo voy a ver al consumidor y cómo interactúa con mi marca”: se tiene que saber de consumidores y su experiencia. También menciona que ahora se ven resultados en interacciones diarias y no sólo en estudios trimestrales. La mentalidad cambia de “Yo estoy aquí por mi marca como Directivo de Marketing” a “Yo estoy aquí para mis consumidores y por su experiencia con mi marca.” Además, concuerda con Patricia Corsi este Ejecutivo está en la silla caliente porque este rol hace que todo se vea “de forma sexy” y, con todos los medios existentes hoy en día, “todo el mundo lo ve y puede opinar” – lo que dificulta su liderazgo porque todos quieren un enfoque diferente en lo que se está haciendo.

## Perfiles de talento

“Si antes era difícil encontrar talento, ahora es todavía más difícil,” dice Iván Ahedo. “No hay gente que tenga experiencia en lo que se necesita experiencia porque la experiencia en esto todavía no existe.” Argumenta que se necesita un perfil que pueda aprender rápido, que se pueda adaptar rápido y que tenga buen liderazgo. Otro reto es hacer una integración entre la comunicación y lo tecnológico, lo que “requiere mucho más gestión de personas y procesos.” Se necesita gente que pueda organizar y analizar data y también tener design thinking para generar modelos de negocios desde modelos que no existen.

Patricia Corsi concuerda que es difícil encontrar talento porque se necesitan personas con experiencia en áreas que todavía no están muy desarrolladas. Añade que ahora “hay mucho más control y restricción de lo que había antes”. Es mucho más difícil producir algo ahora, en especial porque, si algo va mal, la crisis de un negocio se propaga mucho más rápido. Entonces hay mucho más preocupación con la reputación y seguridad de la marca que antes, resultando la necesidad de contratar a profesionales con más experiencia, adaptabilidad y habilidad de resolver problemas.

Pablo Córdoba agrega que, además de que no existe la experiencia en áreas nuevas, se necesita un equilibrio entre perfiles de marca y perfiles más técnicos. Por ende, hay dos estrategias: “acelerar el entrenamiento de gente de marca y las bases acaban siendo más débiles de lo que tendrían que ser” o “traer perfiles que son más técnicos y empezarlos a mover más a la parte de marketing, lo que puede ser más difícil porque todavía no hemos llegado a esa intersección de cómo marcas y plataformas pueden convivir de una forma natural.” Concluye que se necesita una incorporación más natural de plataforma y marca.

## Barreras para digitalizar

Pablo Córdoba comenta que los medios tradicionales en general han dominado el presupuesto de marketing y muchos no invierten en digital porque “no se va a duplicar el presupuesto que tenemos.” Así que en algún momento las empresas tendrán que quitarle presupuesto a medios tradicionales e invertirlos en digital para que puedan pasar esa barrera.

Patricia Corsi explica que México es uno de los países que menos invierte en publicidad, en especial porque es una cultura que prefiere no tomar riesgos. Además, hay un problema en inversión en digital en México porque, en general, sólo un jugador pone todo el dinero en ello – lo que es muy arriesgado solamente para ese jugador y no para los demás. Resalta que hay que ver qué es lo que la gente consume, dónde, y qué experiencias tiene. “Mucho más que empezar a dividir por canales, hay que ver la experiencia.”

Iván Ahedo confiesa que hay un gap entre la situación actual y lo digital, pero argumenta que pronto se va a cerrar porque “puedes hacer muchas cosas con poco presupuesto en digital.” Eso tiene valor en especial para marcas en segundo o tercer nivel, porque requiere menos presupuesto para llamar la atención del consumidor. Sin embargo, también cree que el Comercio Electrónico como canal va a tardar un poco más en consolidarse ya que, aunque los consumidores lo piden, “no es un canal más rentable que tiendas – lo que puede ser un reto más logístico.” Afortunadamente, hacer una página de Comercio Electrónico es mucho más barato y sencillo que antes, por lo que va a ser más fácil para empresas arrancar un canal de ventas digital.

## Lo divertido de ser un Directivo de Marketing

A Patricia Corsi le encanta lo que hace porque reitera que profesionales en marketing “pueden cambiar el mundo” a través de responsabilidad social y de impactar al consumidor con una marca. Aunque sea una silla caliente es increíble, porque se puede trabajar en proyectos como “Dirt is Good” (de Unilever) que fomentaba que los niños pasaran más tiempo jugando afuera que adentro, promoviendo un impacto real en la salud y desarrollo de los infantes. “Ser Directivo de Marketing te da una oportunidad para hacer un cambio en el mundo.”

Pablo Córdoba afirma que, como Directivo de Marketing en una era digital, “la capacidad de ser mucho más creativo es espectacular.” Antes los formatos eran mucho más rígidos y hoy hay mucha oportunidad para innovar. “¡Ahora, el marketing te sorprende! En los últimos 12 meses puedes tener uno, dos o tres ejemplos de cosas que hiciste que son muy divertidas y te das cuenta que hay mucho que hacer.”

Karla Berman considera el puesto del Directivo de Marketing como el más divertido porque incorpora la parte creativa con una parte más numérica, que “nos da mucha tranquilidad en la vida.” También dice que es divertido porque ahora “tenemos acceso a cosas que nunca habíamos tenido antes: te pones a leer los comentarios en Twitter, Facebook y estás viendo el sentimiento de la marca sin que nadie interfiera; podemos ver lo que la gente está buscando que no le cuenta ni a su psicólogo, ni a su esposo, ni a su amiga más cercana. Los insights que se desencadenan para marketing son riquísimos.” Indica que no es sólo eso lo que hace al puesto del Directivo de Marketing más divertido sino que se está volviendo el centro de gestión de ingresos y aprendizaje de la compañía. “Creo que hoy en día nadie tiene que aprender más de lo que tiene que aprender un Directivo de Marketing y eso es un reto muy divertido.”

Iván Ahedo considera el puesto de Directivo de Marketing “el trabajo más sexy de una empresa” y que lo más gratificante del puesto es “ver a una persona usando tu marca, teniendo una experiencia increíble con ella y decir que fuiste parte de ello.” Además, le encanta la parte de definir no sólo la marca, sino un propósito.

## CONCLUSIÓN

Los consumidores están armados con más información que nunca, elevando la barra para una experiencia distintiva del cliente. Los Directivos de Marketing se enfrentan a una creciente presión para no sólo responder a las preferencias cambiantes de los clientes, sino también aportar resultados, adoptar una nueva mezcla de herramientas y organizar a sus equipos para que operen a nivel mundial. La demanda de liderazgo de marketing demostrado en todas las industrias es intensa, especialmente para aquellos que son capaces de aprovechar el poder de la tecnología digital, y reclutar y construir equipos de primera línea.

## Author

**Murillo Tavares** (México City)

**Nota:** Este artículo tuvo la colaboración de Izcaolin Huesca, asociada senior de Spencer Stuart México, Olga Kliwadenko, periodista de negocios en Chile, y Nathalia Tavares, consultora de comunicación digital en México.

## PRÁCTICA DE DIRECTIVOS DE MARKETING DE SPENCER STUART

Nuestra práctica de Directivos de Marketing (CMO – Chief Marketing Officers) 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 1,200 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 bien 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.

## 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 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 56 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 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](http://www.spencerstuart.com).

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



@Spencer Stuart

© 2017 Spencer Stuart. All rights reserved.  
For information about copying, distributing and displaying this work,  
contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

Amsterdam  
Atlanta  
Bangalore  
Barcelona  
Beijing  
Bogotá  
Boston  
Brussels  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhagen  
Dallas  
Dubai  
Frankfurt  
Geneva  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Johannesburg  
Lima  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis/St. Paul  
Montreal  
Moscow  
Mumbai  
Munich  
New Delhi  
New York  
Orange County  
Paris  
Philadelphia  
Prague  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
São Paulo  
Seattle  
Shanghai  
Silicon Valley  
Singapore  
Stamford  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington, D.C.  
Zürich