

# next marketing trends & skills



EL ESTUDIO QUE DESCUBRE HOY EL MARKETING DEL MAÑANA

By

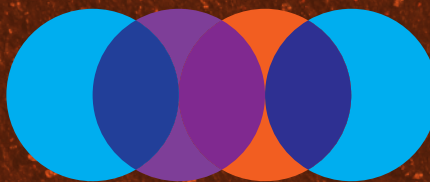


**ESIC**

BUSINESS & MARKETING SCHOOL

# FUTURE

## next marketing trends & skills



EL ESTUDIO QUE DESCUBRE HOY EL MARKETING DEL MAÑANA

By



## ÍNDICE

La única constante es el cambio: el consumidor actual y el entorno que rodea al marketing.....	2
Los profesionales del marketing también han cambiado: cómo esos cambios afectan a la función de marketing .....	16
¿Cuál es el objetivo del Departamento de Marketing?: qué perfil debe tener el Director de Marketing del futuro .....	22
Bajo presión: el Departamento de Marketing dentro y fuera de la organización .....	28

# PAST



# Tenemos que convencer a las organizaciones de que el marketing se está transformando, pero tiene que hacerlo más rápido que el propio consumidor

En estos momentos, los responsables de marketing deben gestionar una gran cantidad de cambios de forma muy rápida. Ha cambiado el consumidor y su relación con las marcas, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, con el móvil como punta de lanza. Se han multiplicado los canales de distribución y venta; hay nuevos medios y formas de comunicación; han aparecido competidores en lugares insospechados y las mejores referencias se encuentran en sectores distintos del propio.

Estamos ante un momento intenso, convulso y en transformación.

Sin embargo, los fundamentos del marketing siguen siendo la base sobre la que se planea, ejecuta y mide todo. Para los Directores de Marketing que han participado en el proyecto hay consenso sobre este particular, todo ha cambiado, menos el marketing y su objetivo final: construir el posicionamiento estratégico de la marca y ser un apoyo a las ventas.



Conscientes del momento actual y de esta situación de liquidez, GfK y ESIC han puesto en marcha el proyecto *"Next marketing trends and skills"* cuyo objetivo es conocer la visión de los Directores de Marketing con respecto a la situación actual del marketing en España, las tendencias que marcarán los próximos años y el perfil profesional necesario para hacer frente a esa nueva realidad. Es un proyecto a largo plazo en el cual se busca pulsar anualmente los temas claves de la actividad a través de un formato de barómetro que mida la evolución de nuestro sector año tras año.



# 1 La única constante es el cambio

## 1.1

### UN CONSUMIDOR PODEROSO Y SUPERINDIVIDUAL



El consumidor hoy interactúa con las marcas de tú a tú, es más exigente, dinámico, impaciente, está más informado y se ha *superindividualizado*. Los profesionales del marketing de hoy se enfrentan a un consumidor muy activo y que se ve con poder para doblegar a las marcas, gracias al efecto amplificador que le proporcionan las redes sociales.

Es un cliente despiadado e infiel, que busca experiencias inmediatas y al que cuesta segmentar, debido a

su atomización. Resulta clave crear campañas personalizadas donde el foco no sea el producto o servicio, sino el consumidor y su experiencia particular con la categoría y con la marca que desea ganar su preferencia. Por ello, los paradigmas anteriores donde el objetivo era conocer al cliente, anticiparse y satisfacer sus deseos o necesidades se enfrenta a un consumidor cambiante, que lo que quiere hoy no tiene que coincidir con lo que quiera mañana.

“Aparte de la tecnología que nos apoya, nuestra apuesta debe ser centrarse en el cliente para darle experiencias distintas, diferenciarnos y engancharlo, porque ya no se puede hacer el mismo marketing que hace 10 años”

“Somos clientes infieles y despiadados, las marcas tenemos que recolocarnos. De lo contrario, siempre vamos a ir un paso atrás”

“Creo que las empresas estamos intentando usar un paradigma antiguo (que es conocer al cliente y anticiparnos y darle lo que quiere) en una situación nueva en la que el cliente no sabe lo que quiere o lo que quiere hoy no lo quiere mañana”

“En general, veo que el gran cambio al que nos hemos enfrentado es el consumidor. Antes era muy pasivo, le lanzabas cosas y las cogía, ahora te dice lo que quiere y si no se lo das, se va con otro”

“Otra cosa que ha cambiado mucho es la inmediatez. Las cosas las quiero ya y como yo quiero”


1.2

## ¿POR QUÉ LO LLAMAN TECNOLOGÍA CUANDO QUIEREN DECIR MÓVIL?



Esta transformación tiene su origen en la digitalización de la sociedad, en concreto, en el desarrollo y la gran penetración de los *smartphones* y su enorme capacidad de conectividad. El uso de los dispositivos móviles ha producido cambios en todos los ámbitos, también en el comportamiento del consumidor y, por tanto, en su relación con las marcas.

La tecnología móvil ha facilitado la vida a los consumidores, pero ha supuesto una acelerada readaptación interna en los departamentos de marketing. Estos han tenido que adaptarse rápidamente a esta digitalización, experimentar y aprender del ensayo-error y también formarse en la nueva realidad. Para muchos de los responsables de marketing la actual utilización del móvil por parte de los clientes y consumidores, aunque genera una gran cantidad de información, también dificulta el análisis de las tendencias.



“ Arriesgar e innovar es fundamental. Si quieres llamar la atención en un entorno saturado, tienes que ir por delante. Debes estar muy formado e informado por la digitalización. Los móviles tienen 10-15 años y hoy por hoy todos pensamos que llevamos toda la vida con ellos ”

“ Todo se ha complicado tanto que creo que todo se acabará. Nosotros mismos, la gente de marketing, hemos hecho un *over promise* en lo digital ”

“ Son tantos los cambios que no te da tiempo a asimilarlos y, a veces, no paramos y seguimos con la inercia diaria, pero está claro que este aparatito (móvil) nos ha cambiado la vida y nos exige un gran esfuerzo para interpretar tendencias y comportamientos del consumidor ”

1.3

## YA NO EXISTE ON Y OFF: SOLO EL MARKETING EN LA ERA DIGITAL



Y todo este proceso, fruto de la digitalización, de la llegada de la tecnología en la palma de la mano del usuario, hace que haya que pensar en otras formas de entender el marketing.

Atrás han quedado las clasificaciones entre *on* y *off*, marketing tradicional versus marketing digital. Hoy hay que hablar de marketing en la era digital, que implica una visión global, arriesgada, innovadora y de 360 grados.

Hay que pensar en los múltiples canales y soportes actuales y sobre todo en los que están por llegar. Porque estamos seguros de que habrá más muy pronto.



“Hoy ya no es el marketing tradicional y el digital, sino marketing en la era digital, con un departamento que piensa en conjunto y en el cual todos nos tenemos que formar”



Hemos visto cómo el consumidor ha cambiado y también lo ha hecho su forma de interactuar con las marcas. Ahora hay que plantearse cómo establecer la relación con un cliente exigente y poderoso.

Principalmente, de forma honesta, situando al consumidor en el centro de la estrategia. Hablando con él de forma transparente

y ofreciendo productos y servicios que le aporten valor. Para los responsables de marketing, la comunicación con estos nuevos consumidores se dirige más hacia la conversación individual centrada en las emociones y se aleja de una comunicación masiva, poco segmentada y basada en argumentos racionales.



## COMUNICARSE CON EL CONSUMIDOR ACTUAL SIGNIFICA TAMBIÉN ESCUCHAR



“Hemos pasado de hablar de forma masiva a empezar a tener que hablar casi uno a uno y de otra forma, porque no es lo mismo comunicar masivamente que conversar”

“Las marcas debemos tener valores y ser consistentes con ellos”

“El consumidor te habla a ti y al hacerlo a través de las redes sociales se entera el resto de la población”

“Tienes que comunicarte con ese cliente de manera diferente, multicanal y en diferentes direcciones, tienes que entrar no solo en lo que quieres demostrar como marca sino acercarte a tu cliente en su territorio y buscando sus experiencias”



1.5

## YA NO HAY QUE HACER PUBLICIDAD, HAY QUE GENERAR HISTORIAS



En relación directa con el nuevo consumidor y su necesidad de experiencias, los profesionales del marketing de hoy en día están trabajando en reorientar su publicidad. Hay que centrarse en la generación de historias, en inspirar al cliente. Una campaña publicitaria donde prime la emoción, la sensibilidad y la conexión con las necesidades, valores y aspiraciones más profundas del consumidor generará mayores ratios de conversión.

« Ya no podemos contar las bondades de nuestro producto para vender, tenemos que contar historias »

« Generar contenidos, un chip que no teníamos tan interiorizado, no consiste solo en vender un producto sino vender historias, inspirar para que luego llegue al momento de la verdad que es el precio y la foto. Si has trabajado bien la inspiración, consigues ratios de conversión mucho más atractivos »

« Me gusta tu producto, pero ¿qué experiencia me ofrece? »

« Las campañas de piel conducen a la acción al consumidor, que se mueve por emoción más que por racionalidad. »

1.6

## LA P DE PRODUCTO SIGUE EXISTIENDO. AUNQUE EL PRODUCTO SEA OTRO



“Nosotros estamos en una estrategia de aportar valor, valor y más valor. Algo tiene que parar, el consumidor no puede asimilar esta velocidad, tanta innovación. Vamos a frenar un poco porque estamos con una campaña y vamos a la siguiente inmediatamente después. Puede que nuestro target no se enterara de la primera. Alimentamos este círculo vicioso de tanto contenido y tanto impacto”

El nuevo consumidor está obligando a adaptar los procesos de innovación dentro de las compañías. Anteriormente se desarrollaba un único producto/servicio para dar respuesta a unas necesidades específicas. Ese producto/servicio se mejoraba al cabo de un tiempo pero, en principio, la idea original podía estar en el mercado durante años, con ligeras o nulas variaciones.

Hoy el proceso es mucho más dinámico. La velocidad de creación de productos se ha incrementado. Algo, dicen los profesionales del marketing, que no está resultando como se pensaba, ya que está produciendo dos consecuencias totalmente antagónicas:

- Son tantos los productos que se lanzan que a veces no le damos tiempo al público para que los registre.
- Esta velocidad puede llegar a ser abrumadora para nuestros clientes objetivo.

“El nuevo consumidor nos ha obligado a cambiar las Ps. Hemos tenido que crear soluciones y nuevos productos que no existían hace 5 años. La primera tecla que es el producto ya la tenemos que cambiar, no vale lo anterior, las exigencias han cambiado y hay que adaptarse”



# 1.7

## MEDIOS DIGITALES - PRÁCTICAS TRADICIONALES



La llegada de los medios digitales iba a abrir nuevas oportunidades para las marcas, sin embargo, con el paso del tiempo se ha visto que se han repetido las prácticas más tradicionales. Paralelamente a ello, contemplamos más soportes, pero se mantienen las tarifas publicitarias poco claras que impiden a los profesionales del marketing saber con exactitud si están comprando bien o no.

En cuanto a los medios digitales y las fórmulas publicitarias que ofrecen, varios de los directores consultados consideran que hoy es incluso más invasiva que antes. En particular se señalaron la utilización de *pop ups* y la inclusión de *spots* antes del contenido que realmente se quiere consultar. Esto ha provocado que el público reaccione para eliminar esta distracción y utilice con mayor frecuencia bloqueadores (*adblockers*) para eliminar la publicidad, dificultando así que las marcas lleguen a su *target*.

Asimismo, se mencionó que los propios medios de comunicación se están convirtiendo en vendedores de contenido, cuando tradicionalmente han vendido publicidad.

Y, a pesar de que hay más soportes, algunas cosas no cambian, como el alto impacto que todavía tiene la televisión, una herramienta clave para llegar a un determinado tipo de consumidor.

“Presumes de lo barato que compras y en realidad otro compra más barato que tú. Lo mismo nos pasa a los Directores de Marketing, no sabemos lo que compramos porque los propios medios tienen una opacidad impresionante... El marketing tiene que ser cada vez más analítico, más programación y medición... los propios medios no pueden ser quienes nos pongan la zancadilla”

“ La tele lleva 15 años muerta pero no se acaba de morir ”

“ En redes sociales me tengo que tragar los anuncios como si estuviera viendo un programa de televisión en *prime time*... Al final volvemos al rollo antiguo, todo esto que iba a revolucionar el mundo, es modelo antiguo en canal nuevo. Y el *pop up* que sale en la noticia, me molesta enormemente. Tenemos que mejorar... ”

“ Nadie compra un coche si no lo ve en TV, no me preguntéis por qué, es la pregunta de nuestro sector ”

“ Los modelos de publicidad hoy son tan invasivos que las estadísticas hablan de porcentajes muy, muy altos de gente que se pone bloqueadores de publicidad. Así va a ser muy difícil llegar al consumidor, con lo que va a ser más importante la marca, el producto... la esencia ”

“ Mis agencias me dicen que el retorno sobre la inversión sigue siendo el mismo, pero que la gente ve cada vez más la tele digital... ya no ve Antena 3 o TVE, ahora llegas a casa y pones YouTube ”

1.8

## MULTICANALIDAD: LA ACELERACIÓN DE VÉRTIGO



La multiplicación de los canales de venta, la llegada del *ecommerce* y su cada vez mayor penetración en las vidas de los consumidores, están haciendo que las marcas, principalmente del sector *retail*, tengan que innovar y actualizar sus estrategias. En este sentido, destacan dos tendencias: el incremento de la compra a través del móvil, puesto que se observa una elevada relación entre navegación y su conversión en clientes finales; y la creciente adopción de los pagos con móviles que facilitan comparar precios más fácilmente, disfrutar de ofertas personalizadas o comprobar el *stock*.

Se observan además otros dos procesos: por un lado, las marcas tradicionales, basadas en la venta y distribución en tiendas físicas, están buscando cómo incorporar en sus estrategias el canal online; mientras que, por otro, las marcas nacidas en entornos digitales están dando el salto al mundo físico.

Unas y otras necesitan complacer a un cliente omnicanal, que se dejará convencer por la oferta que le aporte una mejor experiencia (de compra, servicio o precio). Se trata de un cliente más disperso y complejo que abandonará una compra online si el tiempo de carga de la página excede su cada vez más limitada paciencia o que dirá adiós a su carro de la compra si la opción de pago disponible no se lo pone (¡muy!) fácil.

“ Nos daban un dato impresionante el otro día, de Google, que un segundo más de carga en el móvil es un 30% menos de conversión de tu producto... ¡un segundo! ”

“ El canal *online* no es competencia del canal tradicional, porque los esfuerzos en internet al final riegan al canal físico ”

“ Igual que las tiendas *online* hacen tránsito a la tienda física, hay sectores más tradicionales que hacemos el camino opuesto ”

“ El uso del dato aplicado al negocio ha sido algo clave para tener éxito y marcar el camino de las compañías, sin abandonar el marketing tradicional, la reputación y otras áreas. Lo que más ha evolucionado ha sido el uso de los móviles, y los datos que aporta. Espectacular ”

# 1.9 MENOS FRONTERAS ENTRE SECTORES Y NUEVOS COMPETIDORES

Los límites entre sectores son cada día más difusos. La llegada de compañías con un alto nivel tecnológico y capacidad de adaptación e inversión está sacudiendo las fronteras tradicionales entre sectores y también está creando nuevos competidores. Empresas dedicadas en sus inicios a la venta de libros, son hoy grandes distribuidores online que cuestionan los modelos de negocio habituales. Están haciendo que los cimientos tradicionales se tambaleen y haya que buscar alternativas.

Esto está dando lugar a nuevas relaciones entre los que se han considerado competidores directos para hacer frente a los nuevos jugadores y una apertura hacia otros sectores



“ Mis competidores del pasado, por quienes tengo un enorme respeto, ahora son mis aliados frente a la nueva competencia y también frente a las nuevas regulaciones a las que todos estamos sometidos ”

“ Aparecen sacudidores que cuestionan modelos de negocio. Pasa igual con Amazon en contenidos, que ataca a Netflix. La empresa que vendía libros se mete en alimentación y ahora en contenidos de tele ”

“ Yo ya no busco benchmarks dentro de mi sector. Ni siquiera en otros países. Las referencias para mí ahora son otras grandes empresas de servicio como la banca ”



## LA MARCA SOMOS TODOS, NO ES MONOPOLIO DE MARKETING



Todos estos cambios en el consumidor, la velocidad de las innovaciones, la diversificación de los canales, los nuevos soportes y formas de comunicarnos con el *target* a través de redes sociales están haciendo que la marca se convierta en algo propiedad y responsabilidad de todos dentro

de las organizaciones. Ya no es el departamento de marketing el que tiene el monopolio de esa comunicación, sino que pertenece a toda la empresa. Es necesario que la organización asuma los valores de la marca y se impregne de un mayor sentido de responsabilidad sobre ella.

Aspectos tan básicos como el manual de imagen corporativa o el tono de voz de la marca, que en el pasado reciente era de obligatorio cumplimiento por los equipos de marketing, hoy debe serlo por parte de todos los departamentos de la organización.





“ Toda la empresa debe asumir los valores de marca. Cualquier email, pieza a colgar en redes sociales tiene que transmitir los atributos de la marca...ahora hay más personas con esa responsabilidad. Antes había un grupo que controlaba los mensajes. Hoy este grupo no está tan controlado y, o tienen esas nociones de diseño, de comunicación, de tener muy interiorizada la marca, o te salen cosas que te hacen exclamar “¡Dios mío!! ”

# 2

## Los profesionales del marketing también han evolucionado

Hay dos ideas que nos han surgido claramente a raíz de este estudio: la primera de ellas es que toda la humanidad ha vivido un proceso de aprendizaje y experimentación simultánea en relación con la digitalización y la conectividad gracias a internet y los dispositivos móviles. Posiblemente, lo hemos vivido a distintas velocidades dependiendo de la zona del mundo donde nos encontremos. En el caso de Europa, y de España en particular, estamos entre los más activos e intensivos del planeta.

Este proceso lo hemos experimentado a título personal, y en el caso de los profesionales del marketing, también en el ámbito profesional. En esa etapa inicial era importante que exploráramos. Que experimentáramos y midiéramos los resultados de nuestras estrategias, y nos formáramos una opinión clara de si son útiles y relevantes para los objetivos de nuestras empresas, o no lo son.

De este camino recorrido a base de ensayo y error, parecería que hay algunas acciones que los directores participantes en el estudio se plantearán en el futuro con otro criterio...

- **GESTIÓN DE CONTENIDOS RELEVANTES:** Sin duda, una de las acciones que se siguen valorando, pero que deberá ser perfeccionada después de haber experimentando años con ella, a veces sin los resultados esperados.

Comentarios como “**¡...este es el PR de toda la vida!**” o “**¿esto antes no se llamaba pubilirreportaje?**” se escucharon en varias sesiones.

Tanto valor se le da a esta actividad y a los periodistas que uno de los directores entrevistados comentó que estaba empezando a unir en un mismo equipo a sus expertos en PR (Prensa) con la gente de Social Media. Aunque su experiencia es reciente, a sus compañeros de sesión les pareció una iniciativa interesante.

- Las antiguas recomendaciones por parte de *celebrities*, son ahora contratos con *influencers* como **Blogueros, Youtubers e Instagramers**.

El fondo estratégico tras estas acciones radica en que a ciertos segmentos les genera más confianza un ciudadano común, que las celebridades. Ha habido cierto consenso al respecto: esta acción puede tener retorno en algunos sectores como moda y belleza, pero no es aplicable a la mayoría de los sectores que participan en el estudio. La opinión más tajante al respecto “**...el *branded content* se complicó con las celebrities y ahora con los bloggers, instagramers, que cobran un dineral. Hay sectores que sí, si eres marca de moda, pero veo otras marcas que hacen cosas con blogueros que me tienen fascinada, ¿dónde está el retorno de esto?**”

El gran reto de los profesionales del marketing, radica en que no pueden dejar de explorar y experimentar. Lo que sí es cierto, es que ya hay unas horas de vuelo invertidas en esta materia, que seguramente servirán para tomar mejores decisiones y ser más exigentes con medios, soportes y proveedores.



# 2.1

## SE PUEDE MEDIR TODO... PERO EL ROI ES A VECES UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Otro tema sobre el cual los participantes compartieron muchas experiencias comunes fue con la posibilidad de medir cada vez más sus actividades de *branding*, comunicación,

publicidad y PR (tanto en medios como soportes clásicos y digitales) pero la dificultad -e incluso la imposibilidad- de medir el retorno de esas acciones en ventas o en tráfico hacia sus puntos de venta.

“ Todo es medible, pero el ROI sigue siendo complicado de medir y justificar. Parece que en internet sabes a dónde va cada euro. Cierto, pero no sabes por dónde regresa...”



“ Hay muchas creencias preconcebidas. El contenido, fantástico... pero ¿porque yo haga contenido interesante mis locales están más llenos? No, seguramente tendré más seguidores en redes sociales, estupendo, ¿pero eso me lleva a más ventas? ”

“ ¿Cuántos de los que te han visto en la página web de un periódico han ido al concesionario a comprar? ”

“ Todos tenemos una cuestión de fe, que parece que es efectivo hacer cosas; la creencia de que todo suma. Pero a la hora de cuantificar eso es muy complicado. ¿Redes sociales? Otro drama ”

“ Al final en internet parece que todo es medible, pero si deseas saber de los que me han hecho clic, ¿cuántos me han comprado? Eso es muy difícil de saber. Si tienes un Ecommerce puedes verlo, pero y cuando no lo tienes y necesitas que la gente vaya a tu punto de venta ¿qué haces? ”

## 2.2

## LA DISYUNTIVA ENTRE INVERTIR EN *BRANDING* VERSUS PROMOCIONES

El desconocimiento sobre cómo retorna cada euro invertido en algunas acciones de marketing genera debates internos con respecto a cuáles reportan mejores resultados. Abiertamente comentaron sus disyuntivas en relación a las estrategias a largo plazo frente a las tácticas de ventas del corto.

Las dudas se centran en las acciones de branding y posicionamiento frente a las de precio y promoción. Los directores participantes en el estudio han tratado por muy diversos medios de explicar dentro de sus organizaciones que generar marca al final apoya a las ventas. Lamentablemente, ellos mismos admiten no haber tenido siempre éxito en esta labor.

“Es un equilibrio, el mundo de la evangelización, de convencer, de demostrar con KPIs... Sin embargo, siempre que hablamos con el CEO mantenemos el mismo argumento: o hay fe o hay catecismo. En la mayor parte de las compañías que he trabajado no hay fe en el marketing, pero al menos creo que es importante que los mandamientos en relación con los valores de la marca se cumplan”

“En el canal el retorno es inmediato, pero en *branding* es a largo plazo”

“Yo se lo explico como el juego de la vaca: si no le das de comer no la puedes ordeñar. Los de la vaca somos los de *branding*, y los de performance son los que ordeñan, pero si no le das de comer por mucho que la ordeñes no obtendrás nada... por eso deben ir unidas”

“...a nivel publicitario la medición del ROI sigue siendo el caballo de batalla. A veces no somos capaces de justificar algunas inversiones. Son cuestiones de *branding*, en las cuales se palpa que aportan valor, pero ponerle número resulta difícil”

2.3

## MEDIRLO TODO NO DEBE SUSTITUIR NUNCA A LA CERCANÍA CON EL CLIENTE



Algunos directores afirmaron que, gracias a la posibilidad de llegar a muchas personas sin coste a través de las redes sociales, les resultaba más fácil tomar decisiones en materia de publicidad e incluso, innovación.

“Y ahora se puede probar barato, el test A-B, por ejemplo. Hace años era más caro. Ahora el riesgo es menor, debería favorecer el uso de la innovación como fuente de resolución de problemas. Si puedes probar a coste bajo, corrige, vale, a la tercera igual lo consigo en 2 meses y con riesgo bajísimo de cometer errores”

En los verbatim anteriores no se contemplaron temas como la posible falta de segmentación en los participantes de esas pruebas porque no es posible conocer el perfil de quienes están detrás de esos *likes*: ¿Ellos se corresponden con el target de la marca o constituyen un universo tan grande e indiferenciado que pudiera llevar a decisiones mal fundamentadas? En el fondo, ¿testar algo tan ampliamente no es correr otra forma de riesgo? ¿Riesgo a no saber si el mensaje se está comprendiendo? ¿Desconocimiento de si es un *call to action* claro y estimulante?

Los datos ayudan y han ayudado a conocer mejor cómo se comportan las personas en entornos digitales, a describir su navegación. Sin embargo, hay participantes que alertan acerca de la falta de conocimiento sobre sus motivaciones, sus verdaderos porqués...

“Las nuevas tecnologías facilitan la realización de tests. Por ejemplo, tienes varias versiones de un anuncio de TV...los cuelgas en YouTube y el que más éxito tenga lo pones en TV. También nos sirve para productos. La gente está abierta a experiencias nuevas... Esto nos genera tranquilidad porque no te lo juegas todo a una carta”

“Antes el objetivo de las métricas era buscar los porqués, pero hoy eso no vale. Hoy puedes tener una idea, pero no exacta, de por qué la gente funciona de tal forma. Me cuesta mucho adaptarme a ver si la acción que hemos realizado ha funcionado o no”



**“ Si no nos acercamos al  
cliente, lo perdemos ”**

# 3 ¿Cuál es el objetivo del Departamento de Marketing?

Conocer al cliente y comunicarnos con él. Conquistarle para que nos prefiera. Lograr que sea nuestro fan. Venderle nuestro producto o servicio. Ajustar nuestra oferta al paso del tiempo para que nos siga prefiriendo y comprando. Innovar para que no nos cambie por un competidor. Estar en el lugar de venta que elija y al precio que está dispuesto a pagar. Que nos recomiende. En fin, vender hoy y todas las próximas ocasiones en que necesite de nuestra categoría. Algunos de los entrevistados lo verbalizaron así:

« Aportar valor »

« Ahora se busca más el engagement con los fans, tener relación con ellos como prescriptores de tu marca »

« Si el Departamento de Marketing interviene en situaciones estratégicas, esas organizaciones tienen un posicionamiento claro y le dan importancia a la marca »

« Dar KPIs, demostrar valor a la compañía, y no buenismo ni imagen, sino algo que contribuya a ventas y datos tangibles »



## 3.1

## ALINEACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA



Cuando se les consultó a los participantes sobre su departamento y las funciones que llevaban a cabo, la lista siempre tuvo varias líneas. Aquí incluimos una recopilación de las respuestas:

- Branding
- Análisis del consumidor, del mercado, del producto, de la competencia
- Innovación de producto / servicios
- Publicidad
- Comunicación interna / Motivación interna
- PR / Relación con la prensa
- Web
- Social Media
- Inbound Marketing
- Ecommerce
- Acciones en los puntos de venta
- Eventos
- CRM
- RSC

## 3.2

## ... UNA FUNCIÓN MÁS: LA EVANGELIZACIÓN



“ Al final, cuando realizas acciones de marketing tienes que comunicarlo internamente; de ahí la labor de evangelizar o demostrar que tus acciones tienen un porqué y les va a reportar beneficios indirectamente al resto de la compañía. Nuestra labor consiste en trabajar hacia fuera, pero comunicando hacia dentro”

Una actividad que varios participantes mencionaron y que no incluimos en la lista anterior es convencer internamente sobre las acciones que lleva a cabo el departamento de marketing. Algo que alguno de los directores comentó como intrínseca a la alta gerencia, pero que añade responsabilidades adicionales a ser incluidas en la agenda.

En otro foro, un profesional del marketing con quien trabajamos mientras hacíamos esta investigación, nos indicó que su labor principal era precisamente esta: **“tengo gente muy talentosa en mis equipos que pueden crear, planificar y lanzar campañas. Mi trabajo como Director de Marketing consiste en planificar qué será nuestra empresa dentro de dos años. Esto lo hago junto con nuestros proveedores. Internamente, yo debo comunicar esta visión e impregnar de ella a toda la organización”**



## ¿CÓMO SE SIENTEN LOS PROFESIONALES DEL MARKETING CON (TODAS) ESTAS RESPONSABILIDADES?



Hay quienes comentaron que trabajar en marketing es **“lo más divertido del mundo”**... ¡y además me pagan por ello!” Pero hay también quienes verbalizan sentirse como **“gladiadores”** o como **“directores de orquesta”** permanentemente.

Hubo casos en los que describieron al departamento como **“cajón de sastre”** o **“el coche escoba”** de todas aquellas necesidades de la empresa que no tienen otro responsable claro...

A pesar del volumen y variedad de tareas realizadas, algunos de los participantes manifestaron que el marketing todavía tiene una imagen devaluada dentro de las empresas, en oportunidades relacionada con un aspecto clave: marketing es un centro de gastos. A pesar de la profesionalización de la función y sus continuas mediciones, aun se les considera en algunos ambientes como **“vendedores de humo”**.

Sin embargo, esta situación está cambiando rápidamente. Varios de los participantes reconocieron que los equipos de marketing tienen cada día más peso en las organizaciones. Se conoce más su trabajo y se valora mucho más. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer.

### Estrategia y estructura: ¿alineadas?

Las estructuras de los equipos de marketing analizados han variado mucho de una empresa a otra. Las hay desde 5 a 50 personas. El tamaño ha dependido mucho del nivel de externalización que la organización considera aceptable. Las opiniones en torno a contratar fuera lo necesario para que funcione la estructura de marketing han sido muy variadas.

En contra de la externalización pesa mucho si se trata de una función estratégica para la empresa. A favor, tener perfiles muy especializados, que requieran una actualización difícil de mantener y también, contar con una fuente de ideas externa por su experiencia con otras empresas.



## EN CONTRA DE LA EXTERNALIZACIÓN

“ Si es estratégico, mantenlo interno; de lo contrario, externalízalo ”

“ El marketing interno también lo hacemos nosotros. La motivación a empleados, eventos... es mucho ”

“ No se quiere externalizar, se quiere que el conocimiento quede dentro y así controlarlo. Hoy día hay tanta diversidad de agencias que se pierde el control ”

“ Si te juegas ahí tu cuenta de resultados, lo tendrás *in house* seguro ”

“ Hay un gran desconocimiento sobre las distintas especializaciones que se necesitan para trabajar en marketing digital. Incluso, en el marketing tradicional es necesaria la especialización, necesitas gente de marca ”



## A FAVOR DE EXTERNALIZAR

“ Yo trabajo igual con 5-6 agencias muy especializadas. Una para test AB, otra para el móvil, otra en conversión para ecommerce, otra en experiencia. Necesito tener esos perfiles, pero no puedo ficharlos para todo el año porque son áreas que evolucionan tan rápido que no puedo tener ese equipo siempre al día ”

“ Cuanto más actúes con *partners*, más te enriqueces ”

“ Externalizamos, sí. Pero intentamos no tener 200 proveedores. Tenemos pocos y de largo plazo. Gente de la que nos fiamos ”

“ Conozco gente que me dice que le encantaría tener solo a una persona enfrente, pero a mí me gusta trabajar con 7 *partners* porque al final no sé de dónde me puede venir la idea. Y creo que la internalización empobrece tu actividad, porque la riqueza de esto radica en que el proveedor que hoy me monta un evento en Japón, mañana lo hace para otra empresa en Madrid...Y cuando terminas internalizándolo todo es muy rentable y eficiente, pero también, muy estandarizado ”

“ Como somos una empresa *online* teníamos el vicio de hacerlo todo nosotros, hasta cierto punto un error porque la tecnología avanza tanto que es imposible y necesitas externalizar. ¿Tú te dedicas a enviar correos electrónicos? No, ¿verdad? Pues contrata a estos señores, que sí se dedican a ello ”

“ Somos 8 y subcontratamos todo lo que podemos ”

# 3-4

## PERFIL DEL DIRECTOR DE MARKETING DEL FUTURO: ¿UNA EMPRESA DENTRO DE OTRA EMPRESA?

Como era de esperar, para ejecutar de forma exitosa, profesional y rápida toda la variedad de funciones descritas antes y trabajar con proveedores especializados, el profesional del marketing del futuro debe tener, en opinión de los participantes, las siguientes habilidades, conocimientos y experiencia:

### SOFT SKILLS

- Capacidad para arriesgar y aprender
- Resiliencia y tolerancia a la frustración
- Habilidad para reaccionar con rapidez
- Inquietud y curiosidad
- Dotes creativas y espíritu innovador

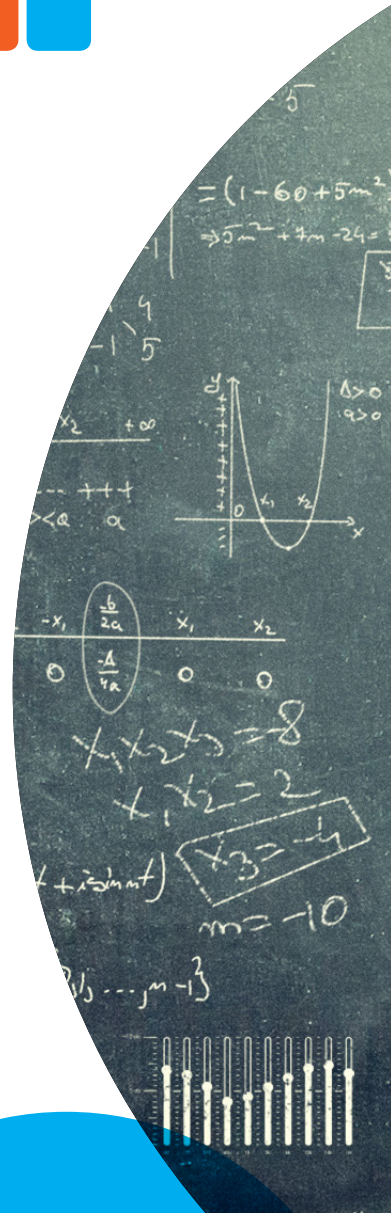
### HARD SKILLS

- Conocimiento profundo del marketing estratégico y digital
- Comprensión del cliente, su *customer journey*, sus canales y cómo alcanzarle
- Tener una visión *omnichannel*
- Capacidad analítica
- Visión general del negocio y la empresa
- Enfoque comercial

Algunos de los *insights* a este respecto muestran una clara ampliación de las competencias creativas del pasado, hacia otras más analíticas y numéricas.

Se nos ocurre que, para asumir la evangelización de los suyos, seguramente debe tener una fe en el marketing a prueba de tsunamis...y dominar todas las herramientas posibles para demostrar que Sí funciona.

“ Necesito perfiles que entiendan bien los datos y que vea en esos datos una oportunidad ”



“ Llevo años incorporando estadísticos, matemáticos, porque no encuentro un perfil marketiniano que tenga bien desarrolladas las competencias analíticas ”

“ El riesgo radica hoy en no asumir riesgos controlados ”

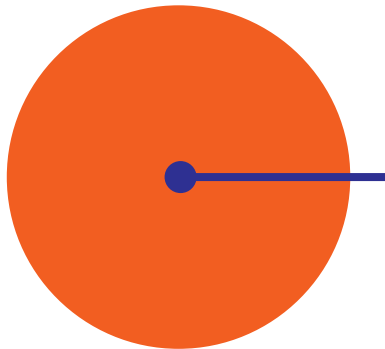
“ Hay muchos perfiles de marketing que vienen de agencias creativas que sólo tienen esa visión de luz y fantasía pero en una compañía hay que aterrizar al negocio y tener en cuenta las necesidades de la compañía, y no tenerlo en cuenta nos devalúa... ”

“ La persona de marketing tiene que estar dispuesta a hablar de números ”

# 4

## Bajo presión de Marketing de la organización

Todos los cambios que ya se han producido, así como todos los que están por venir, plantean retos muy importantes a los equipos de marketing (tanto interna, como externamente) Las claves, en un futuro que desde ya se vislumbra más líquido y demandante pasan por:



### DENTRO, INTERNAMENTE EN LAS COMPAÑÍAS

#### HAY QUE CONQUISTAR Y ENFOCARSE

Esto requerirá liderazgo en la toma de decisiones.  
Credibilidad. Confianza. Seguridad. Asertividad.

Ahora bien, para lograrlo hace falta hablar dentro de la empresa en los términos que todos entienden: el negocio y las ventas. Otras métricas son difíciles de comunicar al resto de la organización. Además, son aspectos que varían con mucha rapidez, lo cual hace el trabajo aún más cuesta arriba. Apoyar a las ventas, para generar ingresos.

Vender y generar ingresos son las claves para ganar terreno interno. Así lo han verbalizado varios de los participantes en el estudio.

Se necesita también convencer, seducir y dejar de asumir proyectos sin otros responsables dentro de la empresa.

¿Marketing lo hace mejor? Seguramente en el departamento hay gente competente para asumir gran variedad de proyectos. Solo hay que ver las capacidades y los conocimientos que hacen falta para ser admitidos en él.

Pero ¿llevan esas actividades a la venta?

¿A conocer mejor al cliente para fidelizarle, perderle y volverle a conquistar? ¿Para mantener lejos a la competencia? ¿Para estar donde el cliente lo demande? Si esas actividades no forman parte del negocio principal del departamento de Marketing, ¿no sería mejor que lo asuman equipos multifuncionales que colaboren de forma puntual?

# Marketing: el Departamento dentro y fuera de la organización

## FUERA, EN EL MERCADO PRIORIZAR

Para no perder el norte. Para afinar al máximo las estrategias y ganarle terreno al consumidor. Aprovechar al máximo las herramientas realmente necesarias. Explorar sí, pero con la vista puesta en los resultados. Orientar y precisar para separar el grano de la paja...

El proceso de aprendizaje digital ha mostrado claramente que no todo lo nuevo tiene que dar buenos resultados en todas las categorías y empresas.

Hay que explorar y explotar aquellas herramientas que más se ajusten a cada marca. Algunas ideas al respecto:

Ofrecerle rapidez y personalización gracias a la Inteligencia Artificial.

Saber cómo se comporta a través del *big data* o los sistemas de observación pasiva en entornos digitales.

Estar siempre a su alcance en el móvil y la conectividad que se abre para todos gracias al 4G.

Explorar otras opciones que ofrece la tecnología como la realidad virtual y el *learning machine*.

Los fantásticos avances de la biotecnología.

Los *wearables* (o *insideables*) y los pagos con dispositivos móviles.

Las facilidades que ofrece el internet de las cosas.

Las grandes oportunidades que se abren con los coches autónomos y todo el universo de productos y servicios que les rodea.

Aprovechar las bondades de la neurociencia para conocer los porqués más íntimos del consumidor.

Seguramente, el profesional del marketing que lee estas líneas tiene la suya propia: ¡a por ello! Eso sí, siempre que ayude a vender, a tener KPIs claros y comparables. Y con un ROI demostrable.



4.1

## LA LIQUIDEZ NOS HA LLEVADO A SER TÁCTICOS. ¿A MÁS LIQUIDEZ, MÁS TACTICISMO?

Cuando se les consultó a los participantes del estudio cómo veían el futuro, la mayoría coincidió en que sería más convulso, acelerado y demandante. Va a ser más líquido de lo que ya ha sido.

Esta liquidez del entorno ha llevado frecuentemente a los equipos de marketing a ser muy tácticos, dejando quizás olvidada la estrategia de mediano y largo plazo para llegar a los objetivos de ventas inmediatas de nuestras empresas.

De cara al futuro deberíamos ponderar el peso que táctica y estrategia tienen en nuestros planes...



## UNA NOTA FINAL: *WITH A LITTLE HELP FROM MY FRIENDS*

Aunque al participar en este proyecto junto a otros profesionales del marketing de sectores distintos se pensaba que los *insights* iban a ser muy diferentes, la práctica mostró que no. En realidad comparten problemas comunes y resulta inspirador ver cómo otros lo han resuelto, o al menos, cómo han intentado hacerlo.

Este es un aprendizaje que no esperábamos, pero que todos los profesionales participantes han reconocido.

Un hallazgo que inspira a organizar sesiones de *networking* “*Marketers only*”. ¿Por qué no?

## SOBRE EL ESTUDIO

### Objetivos

Conocer la visión de los Directores de Marketing con respecto a su trabajo actual, sus experiencias recientes con el mundo digital y las tendencias que marcarán los próximos años el ejercicio del Marketing en España.

Se desea realizar un proyecto continuo a medio/largo plazo mediante un tracking anual que nos permita hacer seguimiento de los hallazgos originales y también, incorporar nuevas tendencias que vayan surgiendo y comprobar cómo se consolidan.

### Universo

Directores de Marketing, tanto de empresas españolas como filiales de grupos internacionales de diferentes sectores:

Alimentación & Bebidas  
Automoción  
Retail  
Electrodomésticos/ PAE  
Energía  
Financiero & Seguros  
Viajes ,Turismo y Logística  
Medios de Comunicación  
Buscadores / Redes Sociales  
Ocio & Cultura  
Servicios & Educación  
Tecnología  
Editorial  
Transporte  
Turismo  
Servicios B2B

En esta primera oleada han participado directores de marketing de:

AXA, BBVA, CHEP, COCA-COLA, COMESS GROUP, DIARIO AS, FOX ENTERTAINMENT, FUTBOLFACTORY, GRUPO BEL, HYUNDAI, IBERDROLA, IBERIA, INFINITI, LA LIGA, SAMSUNG, SEGUROS PELAYO, ATRAPALO.COM, BON PREU, CINESA (AN AMC COMPANY), CODORNIU, DIVINA PASTORA SEGUROS, LABORATORIOS BABÉ, LAS PROVINCIAS (VOCENTO), PROFILTEK, VALENCIA FÚTBOL CLUB, GRUPO SOROLLA.

También contamos con la participación a título personal de Álvaro Notario, profesional del marketing con una importantísima trayectoria profesional.

## METODOLOGÍA:

### Fase 1:

Se realizaron siete (7) sesiones de grupo con 3/4 Directores de Marketing cada uno, en Madrid, Barcelona y Valencia. Los grupos tuvieron una composición sectorial heterogénea para evitar los debates endogámicos e incentivar la generación de *insights* relevantes. Cada una de las sesiones fueron moderadas por investigadores cualitativos de GfK.

La primera de las sesiones de grupo se llevó a cabo durante el mes de julio, en Madrid. Las sesiones de grupo restantes se realizaron en Madrid, Valencia y Barcelona durante el segundo semestre de 2017.

### Fase 2: Cuantitativa

Con el objetivo de dimensionar los aprendizajes de la fase anterior, se realizarán entrevistas online distribuidas al día siguiente de cada Hoy es Marketing, entre los inscritos a los 9 eventos que se realizarán en las ciudades y fechas siguientes:

18 abril	Madrid
26 de abril	Galicia
3 mayo	Zaragoza
9 mayo	Valencia
24 de mayo	Barcelona
29 de mayo	Pamplona
31 de mayo	Bilbao
7 de junio	Granada
14 de junio	Sevilla

Se estima una muestra inicial entre 16 y 18 mil personas, profesionales y estudiantes de marketing.

## SOBRE GfK

GfK conecta datos y ciencia. Ofrecemos soluciones de investigación innovadoras que dan respuesta a preguntas clave de negocio acerca de los consumidores, el mercado, las marcas y los medios, ahora y en el futuro. Como socio de investigación y análisis, en GfK proporcionamos a nuestros clientes en todo el mundo crecimiento a partir del conocimiento (Growth from Knowledge).

Para más información, visite [www.gfk.com/es](http://www.gfk.com/es) o síguenos en Twitter: <https://twitter.com/GfK>.

# FUTURE

## next marketing trends & skills



EL ESTUDIO QUE DESCUBRE HOY EL MARKETING DEL MAÑANA

By



**HESIC**  
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

# PAST



By



**ESIC**

BUSINESS & MARKETING SCHOOL

**#NextMarketingESICGfK**