

CMO SURVEY PANORAMA 2021

—
EDICIÓN ESPAÑA

dentsu dentsu *x*

CMO SURVEY PANORAMA 2021.
Edición España.
Hacia lo desconocido

Es inevitable hablar del COVID-19 en la presentación de esta nueva edición del CMO Survey. Las consecuencias de la pandemia todavía se siguen reflejando en el mercado publicitario, con recortes en los presupuestos y una transformación digital que se ha acelerado dentro de las marcas. El cambio ha llegado rápido afectando especialmente al comercio electrónico, el teletrabajo y el aprendizaje en el hogar.

Lo que por ahora se entienden menos son los impactos a largo plazo de la pandemia en la sociedad. Cambiará la forma de trabajar, comprar, interactuar, aprender, jugar y cuidar de nuestra salud, de una forma sutil pero profunda. También evolucionará el entorno que hay a nuestro alrededor a medida que se transformen las oficinas, las ciudades y nuestras propias casas en la era post COVID.

Ese es el gran reto al que se enfrentan los CMOs, y no solo en España: comprender qué comportamientos de los consumidores cambiarán de manera permanente y cuáles desaparecerán pronto. Estamos en un momento en el que se necesitan urgentemente nuevas ideas, porque existe el riesgo de que muchos de los órganos de gestión de las compañías subestimen el desafío que se presenta.

Esta encuesta se llevó a cabo en entre mayo y junio y se completó en diciembre de 2020. Recoge las respuestas de 100 Chief Marketing Officers en España. Además, las compara con más de 1.250 CMOs de otros 11 países donde también se realizó este estudio. El futuro entonces, y ahora, sigue inexplorado, pero los negocios no pueden pararse. Una planificación de las estrategias que sea flexible, junto a un análisis exhaustivo de los consumidores son hoy las claves necesarias para la supervivencia de las marcas. Pero la supervivencia no debe ser el objetivo final, debemos ocuparnos en pensar también en el largo plazo. Ahora es el momento de entender el marketing como el motor de la recuperación económica.

Elisa Brustoloni
Managing Director dentsu X

ÍNDICE

01

Entrando en lo desconocido

02

**Navegando a través
de las nuevas fronteras del crecimiento**

03

El momento del marketing

04

Metodología y agradecimientos

01

**ENTRANDO EN
LO DESCONOCIDO**



CMO SURVEY PANORAMA 2021. EDICIÓN ESPAÑA.

Los responsables de marketing han tenido que hacer frente a grandes desafíos durante todo el 2020. Muchos les son familiares, como la desaceleración del gasto de los consumidores, la disminución de la confianza y el aumento del desempleo, por ejemplo, porque ya han vivido recesiones anteriores. Pero igualmente, muchos de los impactos de la pandemia no tienen precedentes, ni tampoco la ansiedad general creada por atravesar un periodo de grave crisis sanitaria global.

Los CMOs se encuentran hoy en día en un momento crucial para sus marcas y para la economía mundial en general. ¿Cuáles serán las consecuencias a largo plazo de la pandemia y cómo afectarán en la evolución que deberán llevar a cabo las marcas? En este capítulo del

informe veremos cómo el impacto inmediato de la crisis está haciendo muy difícil que los CMOs miren hacia el futuro con alguna certeza. En España, un 39% de los CMOs cree que aumentará la importancia que el marketing tiene en sus organizaciones, 4 puntos por encima de lo que piensan sus homólogos a nivel mundial.

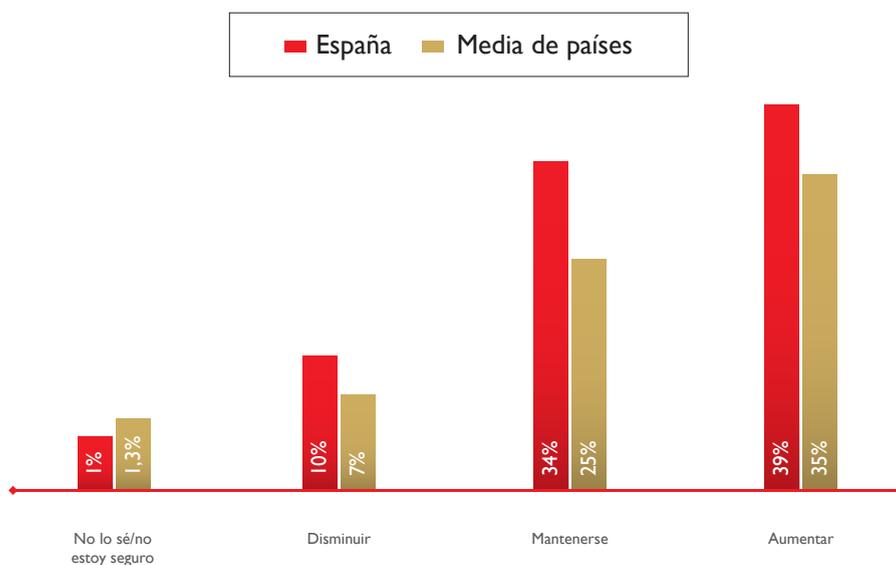
Esta diferencia se explica porque en nuestro país las principales funciones de los directores de marketing se asocian a objetivos de crecimiento de negocio. Ellos son quienes tienen más información para entender qué necesita el consumidor y tienen un peso importante como líderes de la transformación digital de sus compañías, una función que será de vital importancia en las empresas durante los próximos meses e incluso años.



Un 39% de los CMOs en España cree que aumentará la importancia que el marketing tiene en sus organizaciones



¿QUÉ IMPACTO CREE QUE TENDRÁ LA CRISIS DEL COVID-19 EN LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN QUE TIENE EL MARKETING EN SU ORGANIZACIÓN?



EL IMPACTO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS, **MAYOR** QUE EN EL RESTO DE LOS PAÍSES

El 39% de los CMOs en España reconoce que en sus compañías esperan tener menos ingresos durante los próximos meses, pero que no afectará gravemente la estabilidad del negocio. Solo 1 de cada 10 responsables de marketing asegura que la situación es una amenaza para su compañía y es posible que no puedan recuperarse.

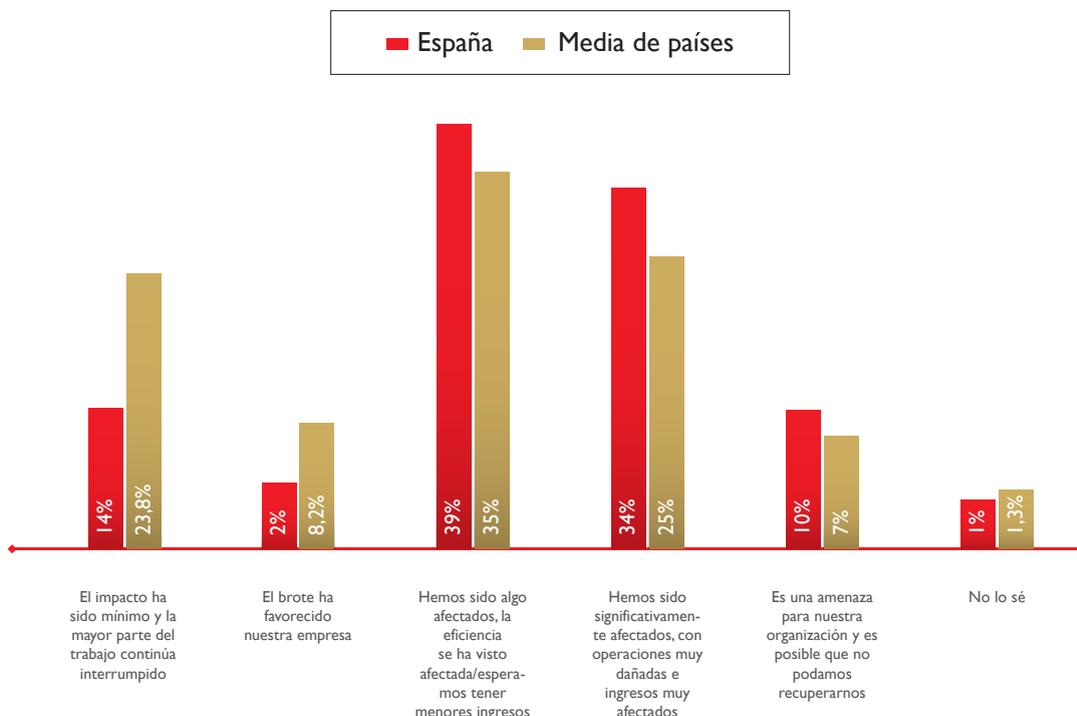
Es una realidad que España ha sido especialmente perjudicada por la crisis sanitaria cuando el país se recuperaba lentamente de la recesión económica del 2012. Por este motivo, las empresas españolas prevén un mayor

impacto de la pandemia en sus cuentas de resultados. Aun así, más del 55% de las compañías no se han visto tan afectadas por el COVID-19 en nuestro país, frente a un 67% de media global.



Más del 55% de las compañías no se han visto gravemente afectadas por el COVID-19 en nuestro país, frente a un 67% de media global

¿CÓMO SE HA VISTO AFECTADA SU EMPRESA, SI ES QUE LO HA HECHO, POR LA PANDEMIA DEL CORONAVIRUS (COVID-19)?



LOS PRESUPUESTOS DE MARKETING, A LA BAJA

A pesar de la recomendación general de que las marcas deberían ser más visibles para el consumidor en tiempos de recesión, más de la mitad (52%) de los CMOs prevén que sus presupuestos de marketing disminuyan en los próximos 12 meses. En el lado opuesto, un 33% reconoce que aumentarán, frente al 58% del informe de 2019.

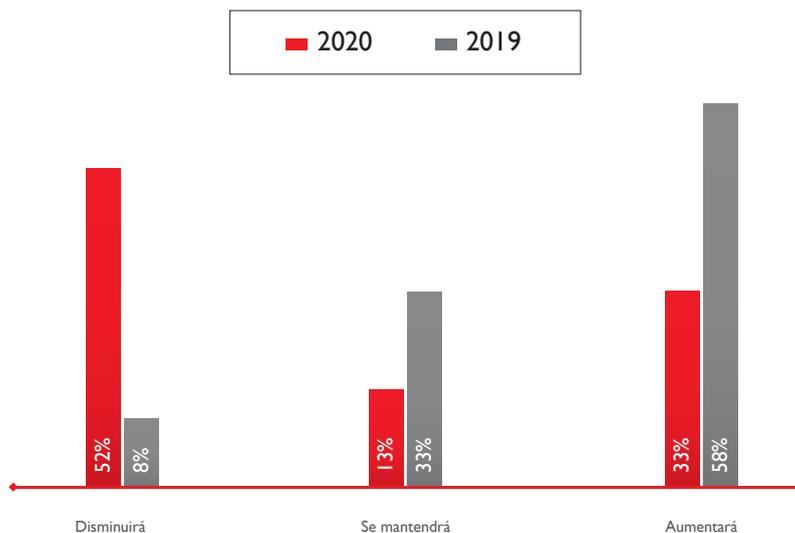


Un 33% de los CMOs reconoce que aumentará sus presupuestos de marketing en los próximos 12 meses, frente al 58% que lo aseguraba en 2019

En este sentido, España está en línea con la tendencia global, aunque probablemente sufra recortes en marketing en un mayor número de empresas que la media de países.



¿CÓMO ESPERA QUE CAMBIE SU PRESUPUESTO DE MARKETING EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES?



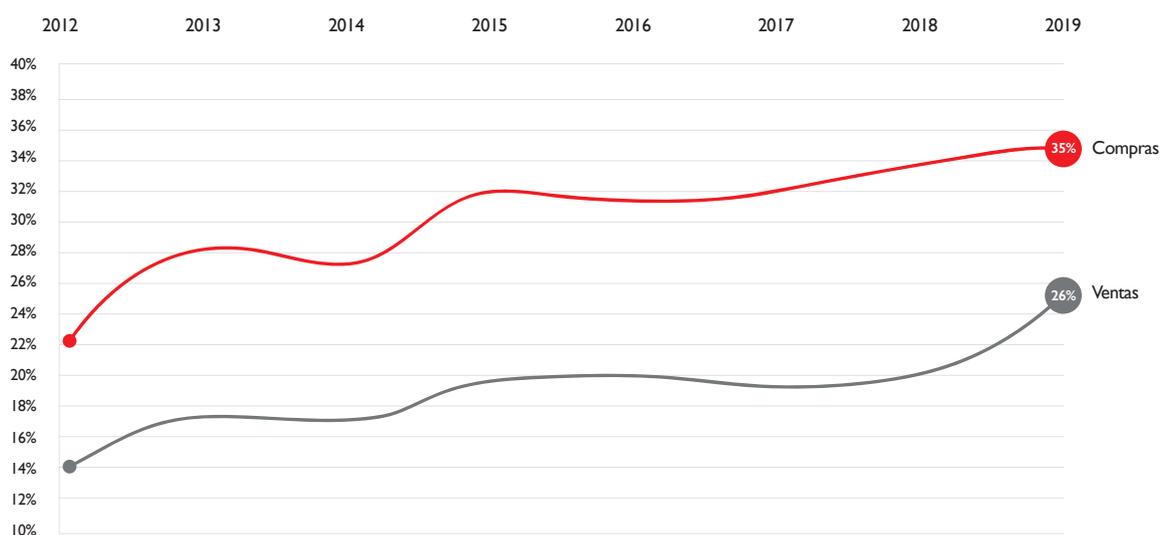
LAS CAPACIDADES DIGITALES SE HAN ACELERADO

Un impacto de la crisis que podría ser positivo para las organizaciones al planificar sus estrategias de recuperación es la reciente aceleración de las capacidades digitales. Al haber limitaciones para visitar las tiendas físicas, el consumidor se ha volcado en internet y las marcas han abrazado por necesidad la transformación digital a un ritmo sin precedentes.



EMPRESAS QUE REALIZAN COMERCIO ELECTRÓNICO

Evolución 2012 - 2019 del porcentaje sobre el total empresas



Así, han surgido nuevas formas de involucrar a los consumidores, construir su marca e impulsar las ventas. Por ejemplo, en EEUU, en solo tres meses se registró un crecimiento de la penetración del comercio electrónico equivalente a 10 años. Es probable que este enfoque hacia lo digital perdure en el futuro, ya que las medidas de distanciamiento social siguen siendo un obstáculo para los comportamientos de compra normales. Una vez que el virus deje de suponer una amenaza, ya no será una novedad y la digitalización del consumidor se habrá vuelto ya un hábito.

DOBLE RETO: EL ROI Y UNA GESTIÓN EFICIENTE DEL EQUIPO

En los próximos 12 meses, los CMOs de todos los mercados se enfrentarán a un entorno distinto, donde tendrán pocas referencias sobre cómo actuar.

En España, casi el 40% de los directores de marketing consideran que se enfrentarán a la difícil labor de justificar el retorno que generará cada euro invertido en un entorno donde el negocio se está viendo afectado, con una amplia diferencia sobre el resultado registrado en el total de países (22%).

Del mismo modo, el 39% prevé que se enfrentará a una situación de cambio en su equipo de trabajo, bien sea por la flexibilidad necesaria en la jornada laboral de esta nueva normalidad o por una posible reducción en la plantilla de las empresas. Si bien muchos de los efectos inmediatos de la crisis se comprenden y documentan con cierta precisión, uno de los grandes retos al que se

enfrentan ahora las marcas es la falta de claridad acerca de qué comportamientos de los consumidores se alterarán permanentemente como resultado de esta situación, y cuáles lo harán solo de forma temporal.

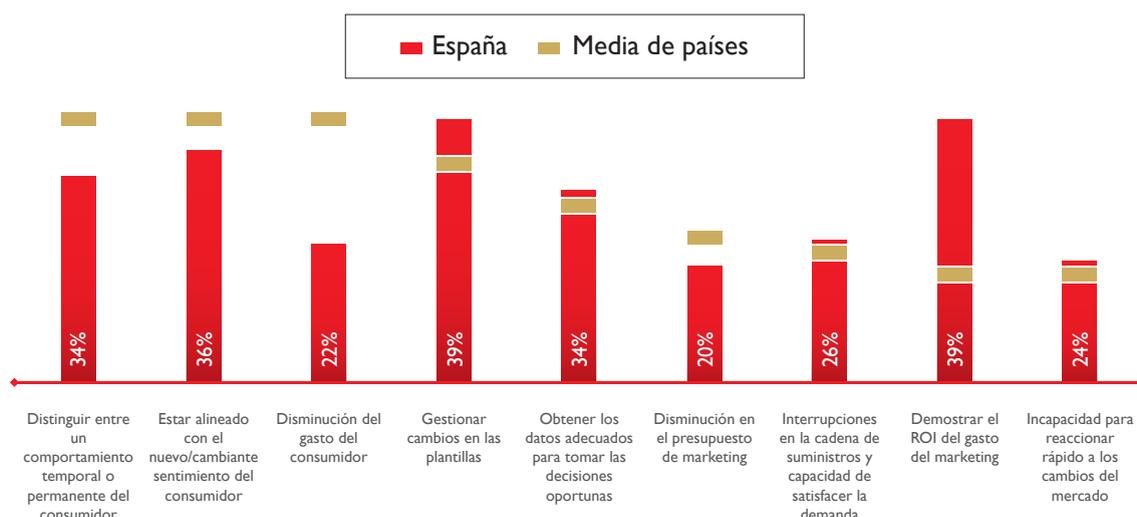
Gestionar esta incertidumbre es un desafío completamente nuevo al que se enfrentarán los CMOs españoles en los próximos meses. La agilidad ante el cambio (24%) y la rapidez en la toma de decisiones (34%) también serán retos claves para ellos.



Casi el 40% de los directores de marketing consideran que se enfrentarán a la difícil labor de justificar el retorno que generará cada euro invertido, frente al 22% de otros países



¿A CUÁLES DE LOS SIGUIENTES RETOS CREE QUE TENDRÁ QUE HACER FRENTE EN LOS SIGUIENTES 6-12 MESES?



VIEJAS ESTRATEGIAS, NUEVOS DESAFÍOS

A la hora de encontrar la manera en la que las compañías deben responder frente al desafío del COVID-19, es muy difícil encontrar antecedentes comparables. Aunque la crisis financiera de 2008 y la posterior recesión mundial constituyen un punto de referencia para muchos CMOs, es evidente que las perspectivas actuales son muy diferentes.

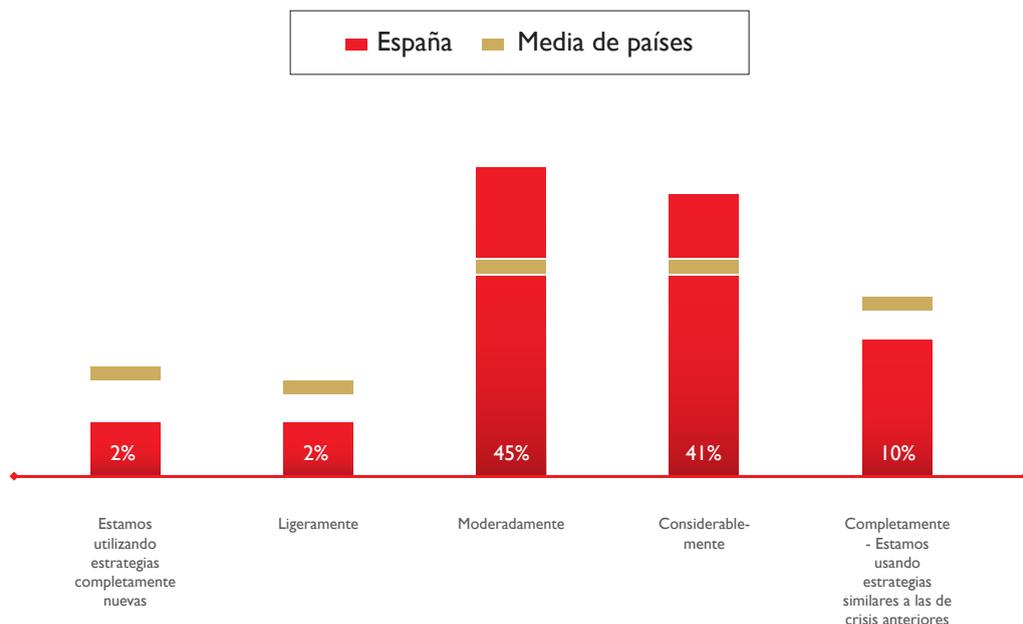
La combinación de un frenazo repentino en el gasto, el experimento social de trabajar y aprender desde casa, las restricciones masivas en los viajes y los continuos picos de contagio demuestran que, en el mejor de los casos, todos los CMOs se enfrentan a un panorama

incierto. Por encima de la media global (80%), en España el 96% de los CMOs reconocen que están basando de forma considerable su respuesta a la crisis del coronavirus en estrategias que se aplicaron durante las recesiones anteriores, con un 10% que declara aplicar esas mismas medidas.



El 96% de los CMOs basa su respuesta ante el COVID-19 en las mismas estrategias que en crisis anteriores

¿EN QUÉ MEDIDA BASA SU RESPUESTA AL CORONAVIRUS EN ESTRATEGIAS QUE SE HAN SEGUIDO DURANTE RECESIONES ANTERIORES?



Tras haber resistido a la tormenta posterior la pandemia, los CMOs ahora se enfrentan a lo que puede parecer un período más tranquilo para sus marcas. Ante tan altos niveles de incertidumbre, la inacción puede parecer una estrategia atractiva. Sin embargo, como se muestra en el capítulo 2, las principales organizaciones han tomado la iniciativa y se han adentrado en lo desconocido con confianza para ayudar a aportar claridad y dirección a sus marcas, trazando un camino más claro hacia un crecimiento renovado.

02

NAVEGANDO A TRAVÉS DE LAS NUEVAS FRONTERAS DEL CRECIMIENTO



ESTRATEGIA ANTE LA CRISIS

Muchos CMOs están usando el mismo libreto de recesiones anteriores para planificar esta recuperación, a pesar de que entrelazar una crisis económica y una crisis de salud, que ha cambiado el mundo de una manera tan rápida y profunda, son escenarios por los que nadie ha navegado antes.

Además, con el riesgo de que el virus se propague de forma más agresiva en los próximos meses, es difícil predecir con certeza cómo será el mundo y cómo responderán los consumidores.

Pese a todos estos factores y a una situación en la que la libertad de movimiento nunca ha estado tan restringida, en España solo un 2% asegura utilizar estrategias completamente nuevas para gestionar esta nueva recesión.

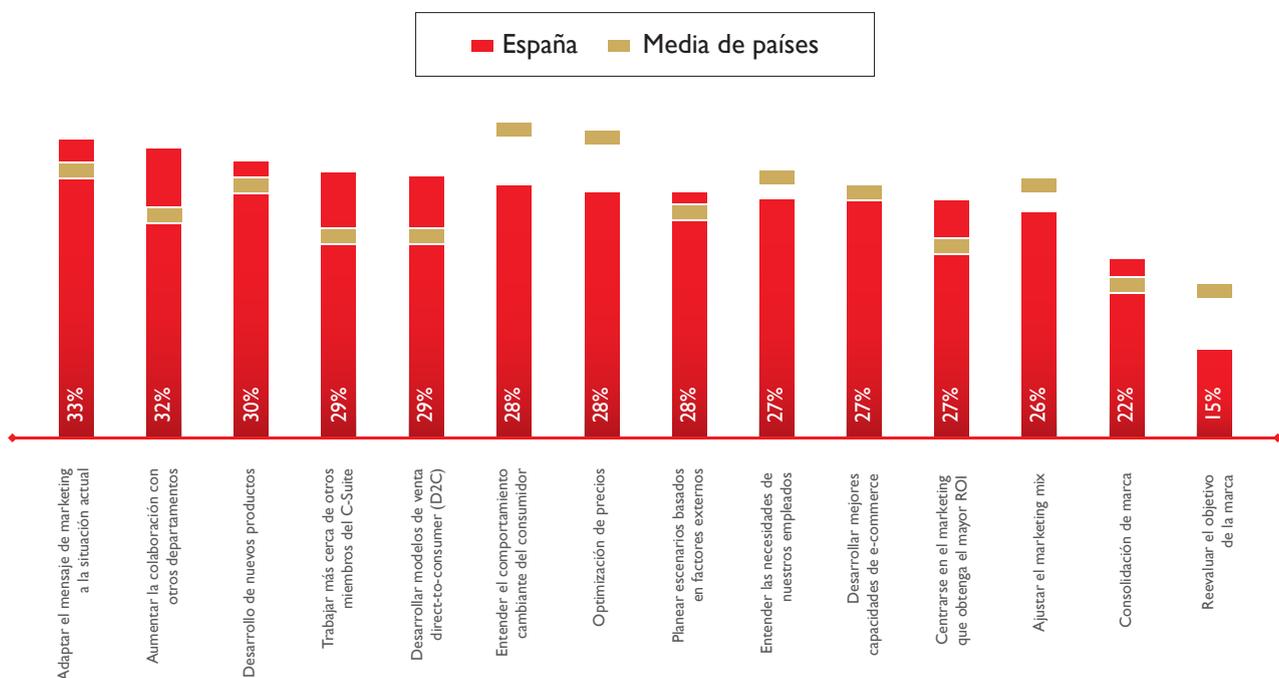
Entre las estrategias que más destacan para responder a la crisis del COVID-19, el trabajo integrado entre todos los miembros de la dirección ha sido un punto clave y en el que se diferencian nuestros CMOs frente a los del resto de los países encuestados: 29% vs. 20%.

Del mismo modo, un 28% de ellos ha trabajado en diferentes escenarios para responder a según qué factores externos se presentaban, vs. un 24% global.

No sabemos cómo cambiará el comportamiento de los consumidores a largo plazo después de la crisis. A medida que pasamos de apagar fuegos a corto plazo a la planificación del negocio a largo plazo, el dilema de los CMOs es saber cómo prosperar en un entorno futuro que permanece inexplorado.

Sin embargo, respecto a cómo respondieron otros países en el entorno de la crisis sanitaria, la dirección española de marketing dejó ligeramente de lado el entendimiento de estos cambios en el mercado y en los hábitos del consumidor (28% vs. 36%). La diferencia puede deberse a la falta de información oficial respecto a qué estaba pasando y a los grandes huecos que dejó en el mercado el retraso en la publicación de fuentes de mercado como la segunda ola del Estudio General de Medios. Aunque se intentaron suplir por investigaciones *ad hoc*, no resultaban tan representativas y su validez era casi nula debido a la volatilidad del cambio tanto en el mercado como en el consumo.

¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS HA SEGUIDO SU EMPRESA COMO RESPUESTA A LA CRISIS DEL CORONAVIRUS?



LAS ESTRATEGIAS MÁS EFECTIVAS

Las estrategias más efectivas para sortear esta crisis han sido: el trabajo codo a codo del comité directivo para tomar decisiones de manera consensuada y eficiente sin afectar ninguna de las áreas del negocio (21%); optimizar el esquema de precios y ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades del momento (20%), y ser ágiles ante el ajuste del marketing mix para centrar la inversión en aquellos canales que tuviesen el mejor retorno (17%).



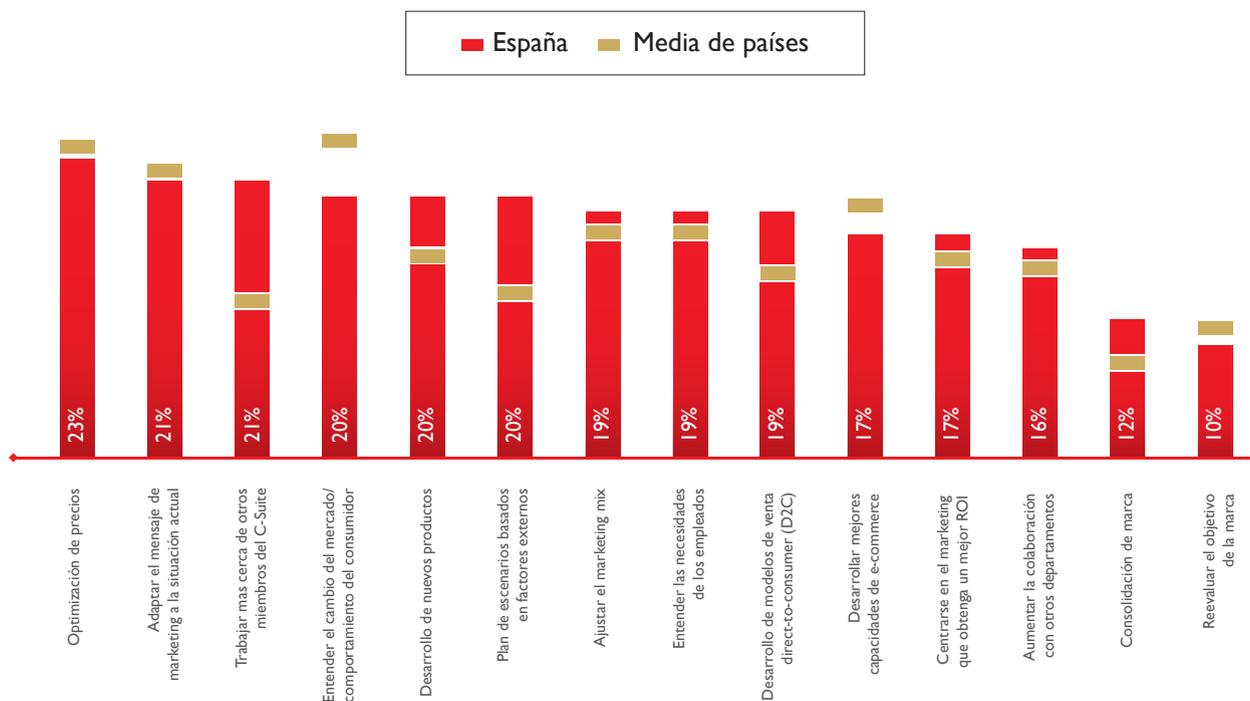
Estrategias más efectivas:

1. Trabajar codo a codo con la dirección (21%)
2. Optimizar precios y ofrecer productos y servicios adaptados al momento (20%)
3. Ser ágiles en el marketing mix y elegir los canales de mejor retorno (17%)

Uno de los puntos en los que más ha destacado España sobre el resto de los países concierne a las marcas: estas se situaron muy cerca del cliente. Se ha visto el resultado en un incremento de los indicadores de valor de marca en aquellas compañías que vieron más allá del cortoplacismo de la pandemia e hicieron una apuesta por la construcción de marca (12%).



ESTRATEGIAS DE LOS CMO ESPAÑOLES MÁS EFECTIVAS



Es en este incierto y complejo panorama donde está surgiendo un grupo de CMOs que considera estar bien preparado para manejar la recesión y está luchando por controlar el destino de su marca, aportando claridad a través de la acción y centrándose en los fundamentos del marketing: son los **Hyper CMOs.**

LOS HYPER CMOs

En nuestro país estamos hablando del 40% de los responsables de marketing a los que podemos denominar “hypers”. Estos CMOs construyen sus marcas alrededor de lo que los clientes necesitan y utilizan el conocimiento del consumidor para dar forma a la innovación y al desarrollo de nuevos productos. En particular, estos líderes siguen 5 estrategias clave que son críticas para que las marcas se desarrollen en estos momentos:

01

HIPEREMPATÍA

Comprender los cambios en el comportamiento de los consumidores y realizar estudios de mercado para entenderlos es la estrategia más popular del Hyper CMO de cara al futuro próximo. Así, continuará adoptando aquellas prácticas que le ayuden a ampliar su visión y conocimiento sobre el consumidor, potenciando sobre todo aquellas que le ayuden a aumentar el acceso a *first party data*, dándole importancia a este recurso tan valioso en un entorno donde las cookies tienen fecha de caducidad.



Los Hyper CMOs están bien preparados para controlar el destino de sus marcas, con acciones claras centradas en los fundamentos del marketing

La hiperempatía es también una de las capacidades donde se muestra la mayor brecha en la adopción entre los Hyper CMOs y los tradicionales. Con la vista puesta en los futuros clientes, nuestra encuesta también muestra que la estrategia número uno que los CMOs están considerando es el aumento de la inversión en las capacidades del CRM, que pueden ayudar a aumentar el conocimiento del consumidor, impulsar la fidelidad y maximizar el valor a largo plazo.

02

HIPERAGILIDAD

En cualquier crisis, el orden establecido se altera y por un lado ofrece oportunidades de crecimiento, pero por otro, se corre el grave riesgo de ser superado por la competencia. La hiperagilidad es crítica, tanto para la evolución como para la supervivencia de las marcas. Los Hyper CMOs reconocen que los insights que recojan deben convertirse rápidamente en nuevos mensajes, productos y estrategias de precios para lanzar al mercado.

En el contexto de una frágil recuperación, la velocidad es esencial para maximizar las ventas y el crecimiento de los ingresos. Por eso, los Hyper CMOs están dando tanta importancia a la adaptación y a la optimización, respondiendo prácticamente en tiempo real mediante el desarrollo dinámico de contenidos y estrategias de comunicación y precios. Este enfoque es crítico tanto para ganar nuevos clientes como para retener a los actuales.



03

HIPERCOLABORACIÓN

Nuestra investigación sugiere que una de las razones por las que los Hyper CMOs llevarán a sus marcas a generar ventajas diferenciales es por su capacidad para fomentar la colaboración con otros departamentos. Estos CMOs están forjando alianzas más estrechas con otros departamentos para ayudar a mantener el ritmo de las cambiantes necesidades de los consumidores, a través de una mayor integración y alineación en todo el negocio. El año pasado, encontramos que era esencial para los CMOs convertirse en líderes del cambio, como perfectos integradores de todos los elementos del C-Suite, con el potencial de convertirse en el centro de la innovación y el crecimiento. El cambio de este 2020 y la crisis del coronavirus ha aumentado aún más la importancia y relevancia de los responsables de marketing.

El principal reto al que se enfrentan las empresas es estar al nivel del ritmo de los consumidores, y para superar ese desafío se requiere una mayor integración y alineamiento de toda la empresa. Es el momento de que el marketing juegue ese papel. Para ser ágiles y adaptarse, es necesario que el marketing se una al resto de la organización para construir estas conexiones.

Los CMOs deben asegurarse de comunicar y ampliar la repercusión de los resultados que logra su departamen-

to en cada una de las áreas de la empresa, como, por ejemplo:

FINANZAS:

El aumento del valor de la marca y el conocimiento del consumidor será de gran ayuda en la optimización de cualquier estrategia de precios.

OPERACIONES:

Mejoras en los canales de comercialización, apoyando especialmente el desarrollo de experiencias digitales.

PRODUCTO:

Mejoras en las propuestas de valor para maximizar las ventas de productos y aprovechar de la mejor manera el conocimiento del consumidor para impulsar el desarrollo de nuevos productos.

En general, este desarrollo de la colaboración no debe darse solo internamente, sino que también deberá optimizar la relación con proveedores externos como las agencias de medios, creativas o plataformas tecnológicas. El acceso y explotación del *first party data* deberá volverse una tarea colectiva desde donde la compañía obtenga el conocimiento necesario para facilitar procesos y mejorar su cuenta de resultados, bien sea a través del canal tradicional o del comercio electrónico.

04

HIPERCONSOLIDACIÓN

Las marcas pequeñas han resultado más afectadas por el inicio de la crisis económica de los últimos 6 meses, y han recortado sus presupuestos (ya reducidos) de marketing y sufrido un impacto aún mayor en su negocio. A medida de que salgamos de la crisis y entremos en una fase de recuperación, las empresas más grandes y sólidas podrán tomar la delantera, priorizando las áreas de su compañía que generan mayor negocio o mejor rentabilidad.

La crisis es también una oportunidad para asaltar las posiciones dominantes del mercado. Las marcas grandes y mejor establecidas a menudo disfrutaban de una ventaja en términos de notoriedad, alcance y confianza. Además, muchas aprovecharán la oportunidad para adquirir otras compañías que puedan ayudar a complementar su oferta o integrarlas en modelos de negocio colaborativo.



HIPERTRANSPARENCIA

El Hyper CMO entiende que ganarse la confianza de los consumidores comienza con lo que las empresas hacen de puertas para adentro. La forma en que algunas compañías trataron a sus empleados durante la crisis ha generado mucho debate y los consumidores han mostrado su opinión en redes sociales, lo que ha afectado notablemente a la reputación de las marcas para bien y para mal.

Mientras los CMOs miran hacia el futuro, entender las necesidades de sus empleados en este momento ha

marcado la diferencia entre los “Hypers” y los tradicionales. Los consumidores han observado de cerca cómo las marcas han respondido a esta crisis y a medida que avanzamos a la siguiente fase, existen altas expectativas de comportamiento ético y compromiso con los problemas de la sociedad.

Las opiniones ya no se limitan solo a ver cómo actúa la compañía de cara al consumidor, sino que se exige una honestidad más profunda, donde cada empresa debe respirar estos valores en cualquier aspecto conocido. Como veremos en el tercer capítulo, estas estrategias también tienen el potencial de reinstalar el marketing como una fuerza estratégica dentro de las salas de juntas y están ayudando a los Hyper CMOs a avanzar y guiar a sus marcas hacia la recuperación y el crecimiento, incluso en este periodo de incertidumbre.



El 40% de los CMOs en España son “Hyper”:
1. Construyen sus marcas alrededor de lo que los clientes necesitan
2. Innovan y desarrollan nuevos productos ajustados al consumidor



CAPACIDADES DE UN **HYPER CMO**

Estos CMOs construyen sus marcas alrededor de lo que los clientes necesitan y utilizan el conocimiento del consumidor para dar forma a la innovación y al desarrollo de nuevos productos. En nuestro país estamos hablando del 40% de los responsables de marketing a los que podemos englobar en esta categoría. En particular, estos líderes siguen 5 estrategias clave que son críticas para que las marcas se desarrollen en estos momentos:

01

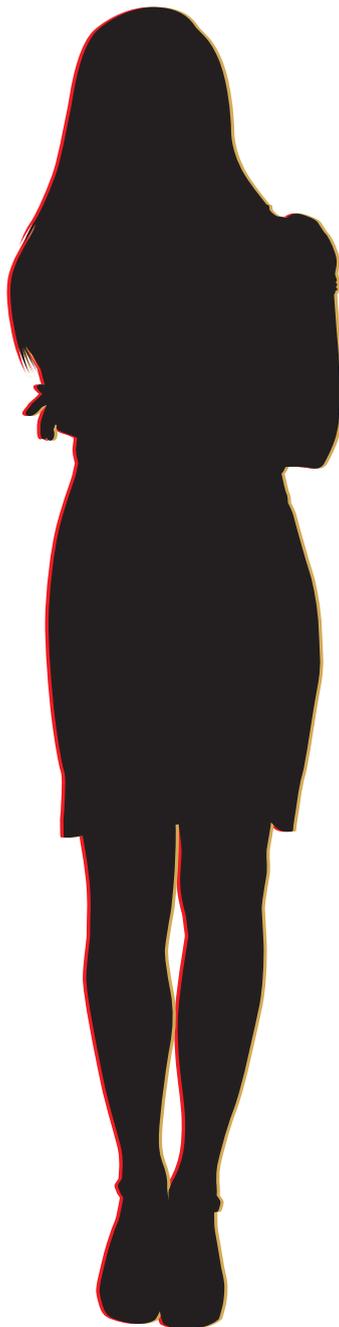
HIPEREMPATÍA

La capacidad de comprender más profundamente a los consumidores existentes y nuevos y actualizar ese conocimiento en tiempo real (por ejemplo, a través del *first party data*, estrategias de comercio electrónico directo y una mayor inversión en CRM). Esto requiere un cambio fundamental en la venta de productos y servicios con la creación de experiencias útiles que tomen como base el conocimiento del consumidor y el *design thinking*.

02

HIPERAGILIDAD

La capacidad de actuar como una start-up y convertir las necesidades del consumidor en un desarrollo ágil y rápido de mensajes, productos y servicios relevantes, dando prioridad al contenido, la innovación y la optimización de los precios.



03

HIPERCOLABORACIÓN

La capacidad de asegurar que todo el negocio se mueva al unísono durante el proceso de reajuste y servir de integrador del C-Suite e incluso de otros departamentos y proveedores externos.

04

HIPERCONSOLIDACIÓN

La capacidad de racionalizar rápidamente y dar prioridad a marcas más grandes, más resistentes y rentables, capaces de sobrevivir a períodos de fragilidad económica, mientras se buscan oportunidades para llenar los vacíos en productos o servicios mediante fusiones y adquisiciones estratégicas.

05

HIPERTRANSPARENCIA

La capacidad de garantizar que todos los elementos de la compañía puedan resistir un el escrutinio y la opinión pública desde cualquier punto, pasando por las cadenas de suministro y hasta el bienestar de los empleados o el compromiso de los consumidores.

03

**EL MOMENTO
DEL MARKETING**



EL MOMENTO DEL **MARKETING**

Mientras que el futuro sigue siendo incierto, los Hyper CMOs han estado desarrollando un grupo de estrategias que conducirán sus negocios hacia el futuro, sobrellevando y sobreviviendo la crisis.

Además de la capacidad de ayudar a las marcas a estar mejor preparadas para este período de recuperación, el

Hyper CMO también tiene el potencial de crear estrategias que ayuden a fortalecer el papel del marketing dentro de sus respectivas organizaciones. Como ha mostrado el CMO Survey desde 2018, el papel del marketing a los ojos de los CMO se ha mantenido constante. Pero hoy en día, hay pruebas de que esto está cambiando positivamente.



LIDERAR LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO, ROLES DEL CMO ESPAÑOL

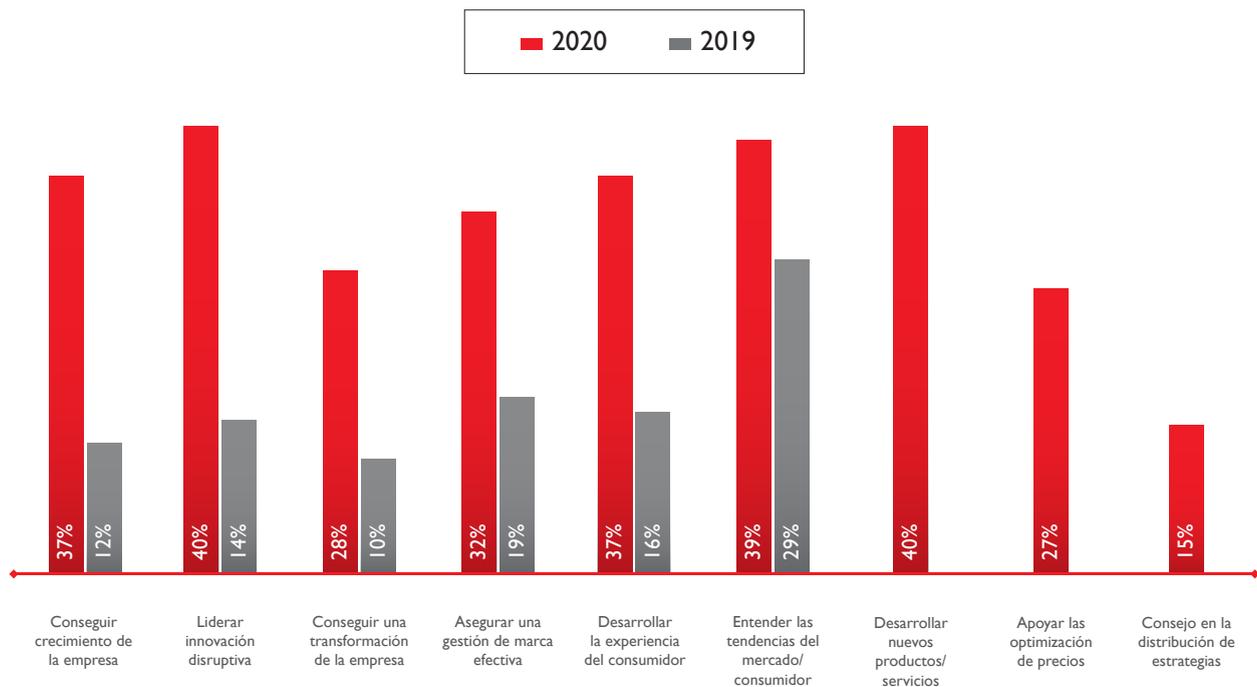
Cuando vemos la evolución del papel del marketing a lo largo de los años a través del CMO Survey, está claro que la responsabilidad fundamental del marketing no ha cambiado y es el crecimiento de los negocios. Sin embargo, los CMOs en España, aunque están de acuerdo con esta afirmación (37%), consideran que su responsabilidad principal es que el marketing se convierta en líder del proceso de cambio y la innovación disruptiva, punto en el que España destaca respecto a la media de los países en más de 20 puntos (40% vs. 20%).



La principal responsabilidad de los Hyper CMOs en España es hacer que el marketing lidere el cambio y la innovación disruptiva (40%) frente al 20% global.



¿CUÁLES CREE QUE SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL MARKETING EN SU EMPRESA A DÍA DE HOY?

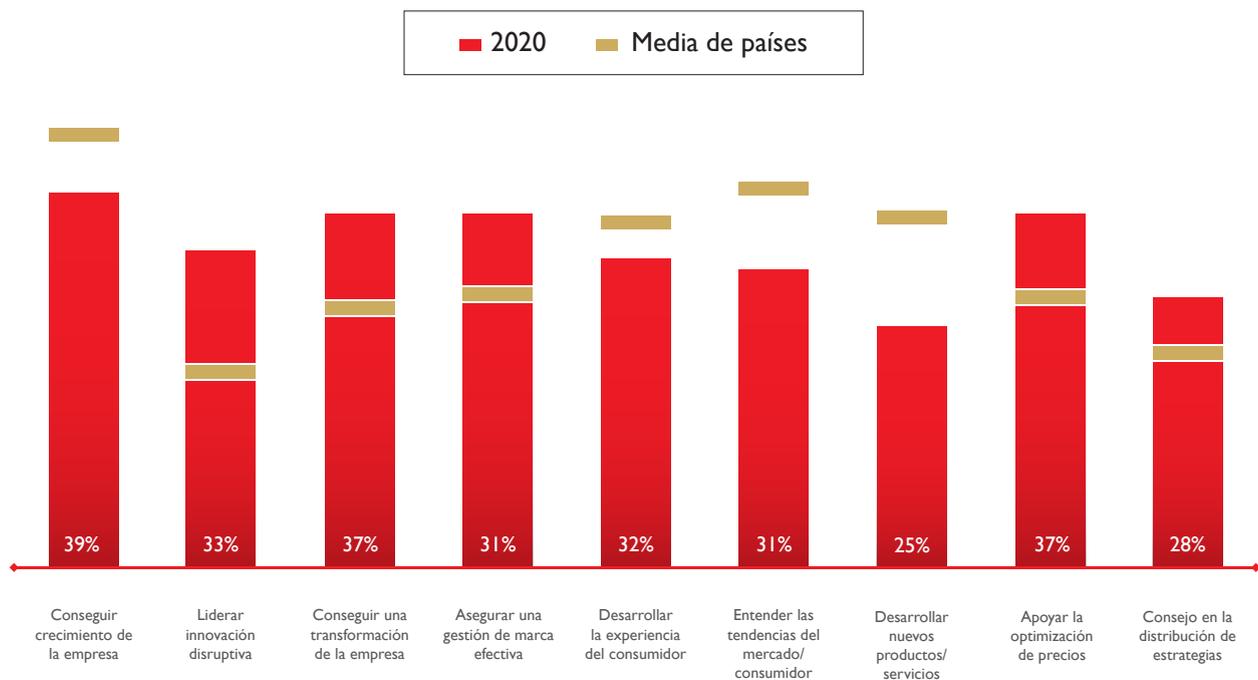


De cara a los próximos meses, los CMOs españoles mantienen que la innovación disruptiva seguirá siendo una de sus principales prioridades (33%), pero a esto se suman dos objetivos que crecen en relevancia en este futuro próximo y que tienen mucho que ver con el momento de revolución al que nos enfrentamos: los CMOs de nuestro país se ven a sí mismos como los responsables de la optimización en el precio de sus productos y servicios, pero en mayor medida creen que deberán trabajar para transformar sus negocios como líderes de innovación. En este indicador, los directivos de marketing en España superan ampliamente la media

de los países, con casi el 40% de ellos opinando de este modo (37% vs. 27%).

Tal y como lo demuestran diferentes estudios (DSI & INE) España ya había estado atravesando un gran desarrollo tecnológico en los últimos años y la crisis sanitaria solo ha potenciado su velocidad. La adopción digital de los consumidores menos expuestos al medio, el incremento de consumo de los ya habituales y el desarrollo de una cultura tecnológica en las empresas más allá de las plataformas digitales han hecho que el país estuviese preparado para esta transformación.

¿CUÁLES CREE QUE SERÁN LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL MARKETING EN SU EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS 6-12 MESES ?



Otro cambio significativo es que en este 2020 los CMOs reconocen el desarrollo de nuevos productos y servicios como una de las funciones centrales del marketing en sus organizaciones. Aunque en España se ha dado más importancia a otros roles, esta es la primera vez desde que comenzó esta encuesta que este elemento ha irrumpido entre los primeros lugares.

Así, se refleja un cambio significativo nacido de la crisis. Muchas marcas se han movido rápidamente para desarrollar nuevos productos y satisfacer las necesidades de los consumidores en los últimos meses, y parece que está ayudando a evolucionar las percepciones de los CMOs sobre su papel dentro de la organización.



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO MONEDA DE CAMBIO

De forma global, el estudio revela que el crecimiento de la base de clientes será la mejor medida del rendimiento de los directores de marketing en 2020. Así lo consideraban también nuestros CMOs hasta el año pasado.

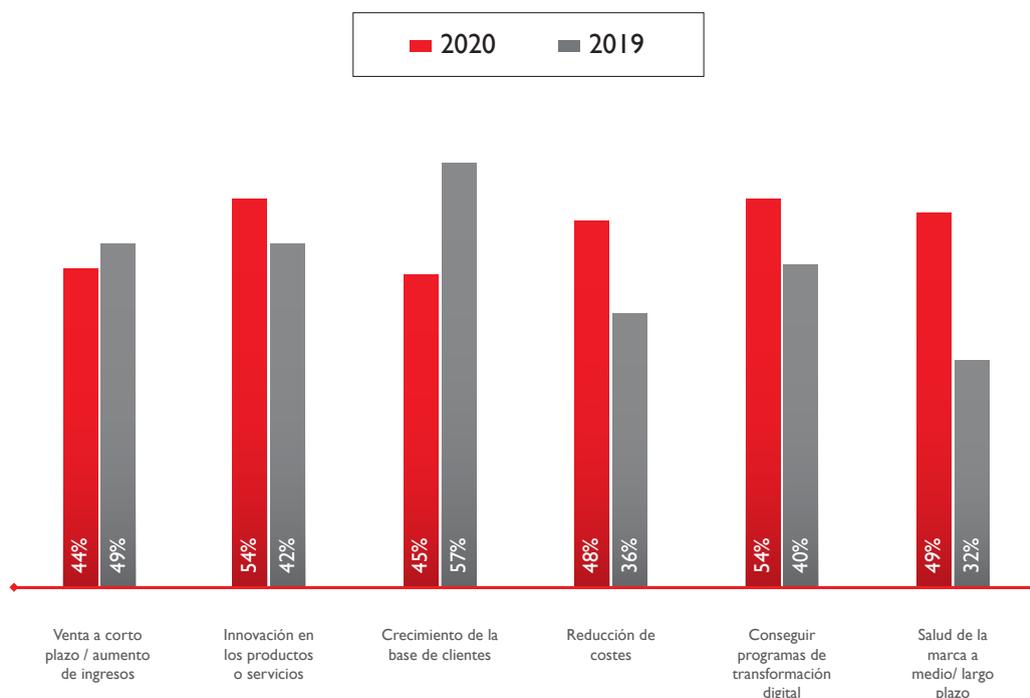
Sin embargo, la obligada aceleración hacia la transformación digital que ultimamente está dejando en nuestro país, hace que más de la mitad de los CMOs en España necesiten demostrar su capacidad de llevar el negocio a la era digital. Este indicador se posiciona como de vital relevancia y crece en casi 15 puntos respecto al año pasado.

En un contexto donde muchas empresas están intentando sobrevivir a la crisis y donde la incertidumbre a corto plazo se ha vuelto una nueva realidad, es comprensible que los CMOs sigan siendo responsables de las medidas tácticas más que de los indicadores clave estratégicos a largo plazo, como la mejora del conocimiento y el posicionamiento de la marca.

En este sentido, los Hyper CMOs reportan niveles más altos de responsabilidad en todas las métricas más estratégicas y que representan una inversión en la salud de sus marcas de cara al futuro.



DE ACUERDO A LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA COMO CMO, ¿DE QUÉ MÉTRICAS ES PRINCIPALMENTE RESPONSABLE?



LA REVOLUCIÓN ES VOLVER AL ORIGEN

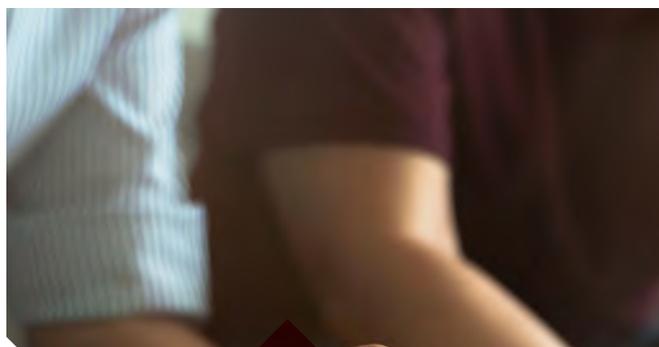
Se ha escrito mucho sobre la medida en que los CMOs necesitan recuperar la influencia dentro de sus organizaciones, cedida con el tiempo a otros departamentos.

Durante décadas, los CMO utilizaron las 4 Ps del marketing (precio, producto, punto de venta y promoción) como fundamento de su función y contribución al crecimiento del negocio, pero más recientemente ese enfoque parecía haberse perdido ante nuevas y evolucionadas maneras de hacer marketing. Muchos CMOs se responsabilizan de la promoción, pero poco más. Sin embargo, la transformación que están llevando a cabo las compañías y sus marcas en la actualidad puede hacer que los directores de marketing recuperen terreno en otras áreas.

Ya hemos visto en el primer capítulo que los CMO consideran que el desarrollo de nuevos productos y servicios es una parte fundamental del papel del marke-

ting y es la primera vez que ha aparecido entre los cinco primeros lugares desde que empezamos a hacer el seguimiento de esta métrica en 2018. Si examinamos las estrategias que han asumido para navegar en esta crisis y las que se mantendrán en la nueva recuperación, es evidente que muchas de estas respuestas están demostrando ser una vuelta a los orígenes: el desarrollo de nuevos productos; el desarrollo de mayores capacidades de comercio electrónico (punto de venta); la optimización de los precios, y la adaptación de los mensajes de marketing (promoción).

Al encontrar su camino a través de un período de significativa incertidumbre hacia una nueva recuperación, los Hyper CMOs están volviendo nuevamente a los fundamentos del marketing y estableciéndose firmemente en el centro de este nuevo modelo de empresa donde el cliente es verdaderamente el centro de todo el negocio.



La principal estrategia de los Hyper CMOs es volver a los orígenes del marketing:

- 1. Desarrollar nuevos productos**
- 2. Desarrollar más capacidades de ecommerce (punto de venta)**
- 3. Optimización de precios**
- 4. Adaptación de los mensajes (promoción)**



¿UNA QUINTA “P”?

Una palabra que ha dominado las discusiones sobre las marcas en los últimos meses es el propósito. Pero en nuestra encuesta, este año ha aparecido menos prominente, como un tema discreto. En España, solo el 15% de los CMOs se plantearon reescribir el propósito de marca como respuesta a la crisis, sin embargo, esto no significa que el propósito no sea relevante. De hecho, es todo lo contrario.

Dos tercios de los CMOs que revaluaron su propósito encontraron que esta era una estrategia efectiva. Lo que se ha visto durante la crisis y en la recuperación es que las marcas líderes han demostrado su propósito a



Dos tercios de los CMOs que se plantearon reescribir el propósito de marca comprobaron que era una estrategia efectiva.

través de acciones tangibles y experiencias útiles para los consumidores. Ya sea a través de nuevos productos, estrategias de precios más flexibles o asegurando el bienestar y la seguridad de sus empleados, las marcas líderes han demostrado que las acciones hablan más que las palabras. Los clientes se han encargado de desenmascarar rápidamente a aquellas marcas que únicamente han hecho declaración de intenciones meramente superficiales.

A medida que avancemos en la fase de recuperación, o incluso hoy en día, es evidente que los consumidores están recordando cómo actuaron las marcas durante la crisis, y tendrán grandes expectativas respecto al comportamiento ético.

El triunfo final del propósito llegará cuando las marcas dejen de hablar de él como un concepto separado y se aseguren de que está integrado en todos los aspectos de su compañía

EL SENTIDO DEL PROPÓSITO

No obstante, las estrategias que más se van a mantener están relacionadas con el desarrollo táctico de las marcas, muy orientado a resultados inmediatos. Solo unos pocos CMOs están planteándose dar continuidad también a aquellas que tendrán un efecto más a largo plazo y que forman parte del desarrollo estratégico que una marca necesita implementar en el mercado actual: definir un propósito, consolidarlo en el tiempo y que este sea honesto. De nada sirven las imposturas en estos tiempos.

La percepción de los consumidores hacia las marcas que no han sido sinceras y han querido aprovechar la situación para obtener beneficio es muy negativa.

Muchos estudios ya demuestran cómo el consumidor pos coronavirus se ha vuelto más responsable, saludable y sostenible. Los CMOs deben tener muy en cuenta ese nuevo comportamiento a la hora de ayudar a construir un propósito robusto que esté alineado con lo que la sociedad está demandando de una forma cada vez más activa.



REAFIRMAR EL PAPEL DEL **MARKETING**

¿Podrían estas estrategias ayudar a reafirmar el papel del marketing? Los Hyper CMOs creen que sí. Casi la mitad piensa que la crisis actual aumentará la importancia de la función de marketing dentro de sus organizaciones, en comparación con tres de cada diez CMOs tradicionales.

Parece que los enfoques adoptados por los CMOs para gestionar la crisis y dirigir sus marcas hacia la recuperación siguen un plan claro: el marketing puede volver a ocupar un lugar prioritario dentro de las estrategias de crecimiento.

En otras palabras, las compañías más exitosas entienden cómo está cambiando el comportamiento de los consumidores, están desarrollando nuevos productos para satisfacer esas necesidades y los están distribuyendo a los consumidores a través de los canales óptimos de comercialización.

Están mirando la experiencia total del cliente, asegurándose de que todos los elementos de su negocio están alineados estrechamente en torno a la satisfacción de sus necesidades. Esto solo se consigue a través de un trabajo armonioso entre el departamento de marketing y otras partes de la compañía.



UNA ÚLTIMA REFLEXIÓN

Una crisis como esta puede actuar como un crisol en el que se forman nuevas normas y se modifica el comportamiento. A pesar de que ahora todo parece perder validez de forma casi inmediata, lo que está ocurriendo tendrá fuertes implicaciones sobre el futuro de la sociedad.

Algunos CMOs han decidido centrarse en los fundamentos del marketing como respuesta a toda esta situación, aunque los están aplicando de una forma pionera. Esto puede significar que el papel de sus departamentos en los comités de dirección y en el negocio está en proceso de cambio. Pero no es un hecho.

Han surgido estrategias líderes, pero ahora el foco debe estar en la capacidad de generar resultados que cumplan las expectativas. La supervivencia de las marcas e incluso de la economía del país dependen de la función de marketing como guardián del crecimiento.

El año 2020 ha sido excepcional. Y quién sabe qué nos depara este 2021. Estamos atravesando un momento de revolución en el panorama empresarial actual, con olas de cambio cuyos resultados solo se verán a largo plazo. La mayoría de los CMOs están obsesionados con sobrevivir a los próximos meses y planificar más allá de eso parece un lujo que pocos pueden permitirse. Sin embargo, no hay mejor momento que ahora para mirar hacia adelante. Aquellos que lo hagan podrán recoger los frutos de un trabajo bien hecho.

04

**METODOLOGÍA
Y AGRADECIMIENTOS**

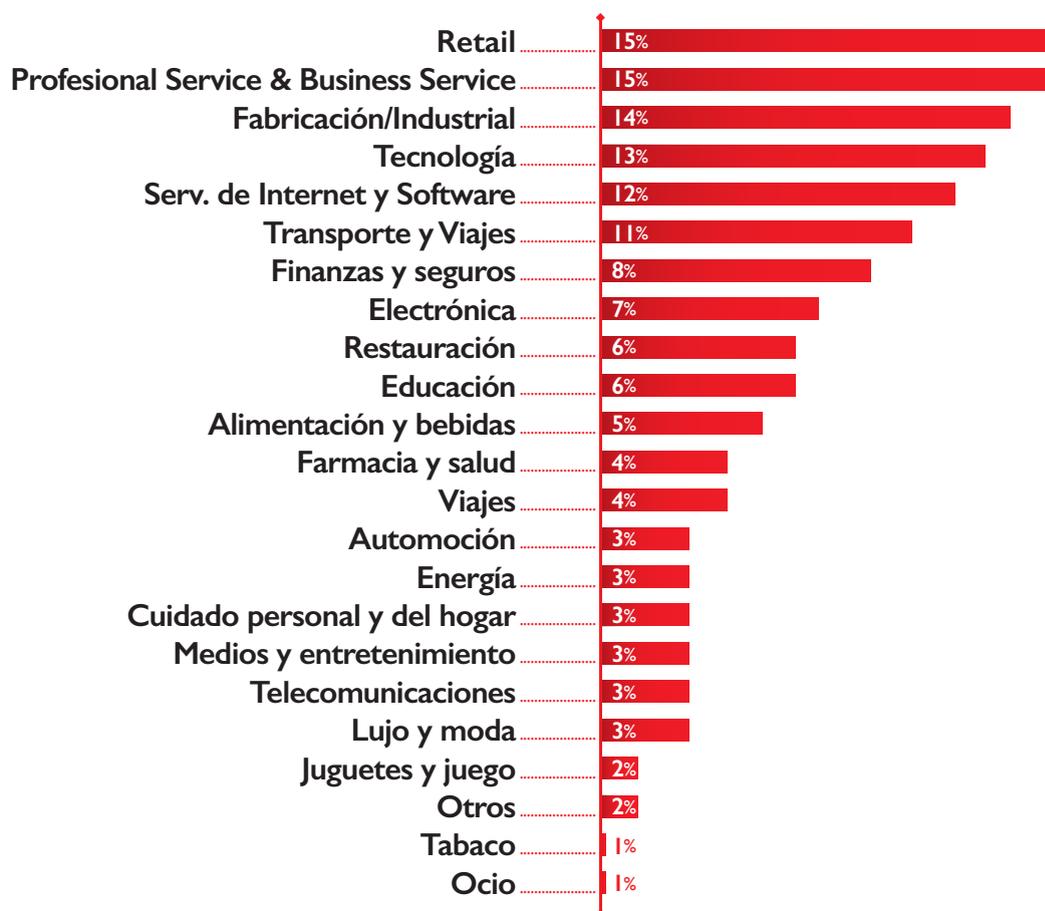


METODOLOGÍA

La encuesta ha sido realizada por B2B International, una consultora especializada en investigación de mercado de empresa a empresa, que forma parte del grupo dentsu.

B2B International encuestó a 100 CMOs en España. Los entrevistados pertenecían a empresas de diferentes tamaños, donde el 40% representaban a grandes empresas (+1.000 empleados). El trabajo de campo se realizó entre mayo y junio y se completó en diciembre 2020. Los sectores industriales con representación se resumen en la siguiente figura.

DESGLOSE POR SECTORES ENCUESTADOS



SOBRE NOSOTROS

SOBRE DENTSU X

Tecnología, data, fragmentación, saturación, digitalización. Vivimos en un entorno de comunicación retador y en esta complejidad nace dentsu X, para aportar la claridad y disrupción que permitan cambiar las reglas del juego. Más de 40 marcas ya confían en dentsu x España para mejorar sus resultados de negocio, recuperar su historia y reconectar con las personas. Somos la agencia del cambio.

SOBRE DENTSU INTERNACIONAL

Como parte de dentsu, dentsu internacional está compuesto en España por **Carat, Ymedia, Wink, dentsu X, iProspect, Isobar, MKTG, gyro:madrid, The Story Lab, Comunica+A, Merkle y John Brown** y cuentan con el respaldo de sus marcas especializadas. Dentsu Internacional ayuda a las marcas a ganar, mantener y aumentar sus clientes. Con los mejores servicios y soluciones de su clase en medios, CRM y creatividad, dentsu internacional opera en más de 145 mercados en todo el mundo con más de 48.000 especialistas.

MÁS INFORMACIÓN:



Elisa Brustoloni
Managing Director
Elisa.Brustoloni@dxglobal.com



Óscar Herráiz
Managing Director
Oscar.Herraz@dxglobal.com



Sergio Martínez
CEO dentsuX
Sergio.Martinez@dxglobal.com



Raquel Boto
Chief Growth Officer
Raquel.Boto@dxglobal.com



Farah González
Consumer Insights & Strategy Lead
Farah.Gonzalez@dxglobal.com

www.dentsuX.es

 [dentsu X Spain](#)

 [@dentsuXspain](#)

 [dentsuXspain](#)

 [dentsu X Spain](#)

 [dentsuxspain](#)

dentsu dentsu *x*

