

RESPONSABILIDAD SOBRE EL MARKETING



GUÍA PARA DIRECTORES EJECUTIVOS

sobre cómo generar valor empresarial maximizando la eficacia de las estrategias, las acciones y las inversiones relacionadas con el marketing



Forbes
CMO PRACTICE

GUÍA PARA DIRECTORES EJECUTIVOS SOBRE CÓMO GENERAR VALOR MEDIANTE EL MARKETING

Durante años, se hicieron evaluaciones y avances relacionados con los modelos, el análisis, la atribución y la medición de los medios de comunicación. A pesar de eso, la investigación de Forbes (en la que participaron más de 800 directores de marketing y 50 expertos en la materia) reveló que la mayoría de los directores de marketing aún tiene dificultades para cuantificar el valor que genera esta técnica y comunicarlo a la dirección ejecutiva, los colegas y los socios.

La investigación revela que no hay normas ni prácticas comunes para medir la contribución de las inversiones en marketing al valor empresarial. Esa ausencia limita la capacidad de los líderes de negocios para tomar decisiones críticas y estratégicas sobre la compensación, la reasignación y el riesgo de las inversiones necesarias para mantener la competitividad en un mercado dinámico que evoluciona con rapidez.

En este documento, se destacan algunos de los descubrimientos clave del informe. Además, se presentan cuatro métodos para incrementar la contribución del marketing al valor empresarial.

[Descargue una versión completa del informe en inglés aquí.](#)



CINCO DESCUBRIMIENTOS CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN

Descubrimiento 1: Existe una relación evidente entre la inversión en marketing y el valor empresarial.

Según evidencian los mercados financieros e investigaciones académicas y comerciales, existe una relación clara entre las actividades y las inversiones relacionadas con el marketing y el valor empresarial. Esa relación puede cuantificarse y optimizarse.

Descubrimiento 2: Las estrategias y las inversiones relacionadas con el marketing pueden representar el 50 % del valor empresarial.

En una economía intangible y digital, las actividades y las inversiones relacionadas con el marketing implican una gran contribución económica al valor empresarial. Dicha contribución puede representar hasta el 50 % del valor empresarial y aún más cuando la marca, los clientes y los activos digitales se valoran de manera adecuada y cuando se mide el impacto del rendimiento del marketing, la colaboración y la percepción de la innovación en los resultados económicos.

Descubrimiento 3: Los directores de marketing deben desempeñar seis funciones para maximizar el valor de la empresa y su potencial de crecimiento.

Las expectativas sobre el trabajo de los directores de marketing crecieron significativamente y trascendieron los límites de su función y alcance tradicionales. En la actualidad, se les encomiendan asuntos como el comportamiento cambiante de los clientes, los nuevos canales, el creciente protagonismo de los datos y la tecnología, y la importancia de la colaboración en la empresa. Aunque los directores de marketing no pueden maximizar el crecimiento por sí solos, aquellos altamente capacitados deben ser los principales responsables de los seis impulsores de gran valor. Entre esos impulsores se incluyen la administración de la marca, la opinión del cliente, el mapa de ruta digital y la eficacia de la inversión en marketing.

Descubrimiento 4: Las organizaciones que asumen una gran responsabilidad sobre el marketing están desarrollando 12 competencias.

Los directores que asumen una mayor responsabilidad sobre el marketing obtienen retornos de la inversión un 5 % superiores en este campo, y su tasa de crecimiento suele ser superior al 7 %. En la investigación, se identificaron 12 competencias que estos especialistas de alto rendimiento están desarrollando en la organización. Mediante ellas, pretenden aprovechar los datos, los sistemas y las relaciones con los socios proveedores de servicios de marketing para transformar sus sistemas de medición de rendimiento del marketing en un modelo superior y para incrementar la responsabilidad sobre estas prácticas.

Descubrimiento 5: Todas las organizaciones pueden generar valor si asumen más responsabilidades.

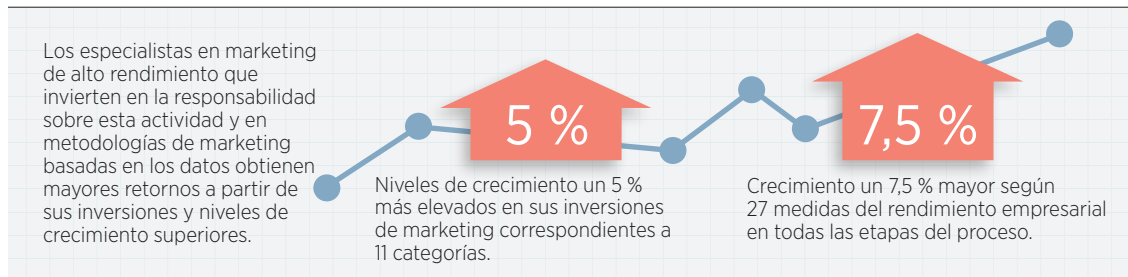
Cualquier organización puede realizar acciones inmediatas para maximizar la contribución del marketing al valor empresarial y generar un crecimiento rentable. Para ello, deben asumir una mayor responsabilidad sobre el marketing. En esta investigación se identificaron cinco acciones específicas que todas las organizaciones deberían llevar a cabo para comprender, medir y administrar mejor el valor empresarial, además de optimizarlo.

La contribución financiera del marketing al valor empresarial

SEIS contribuciones del marketing al valor empresarial



INVERTIR EN LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO PRODUCE UN MAYOR CRECIMIENTO



LAS SEIS FUNCIONES que desempeñan los directores de marketing para generar valor empresarial



El crecimiento es un "deporte de equipo". El director de marketing es el único miembro de la dirección ejecutiva que desempeña un papel fundamental en la definición de los impulsores de valor clave: la estrategia de marca, la opinión del cliente, la transformación digital, la agenda de innovación y la administración del proceso de salida al mercado. Por lo tanto, este profesional debe integrar el equipo de crecimiento.

SEIS PREGUNTAS sobre el crecimiento que todos los directores ejecutivos deben hacerse

- 1 ¿Cuál es la contribución de la marca al valor empresarial presente y futuro?
- 2 ¿Hacemos lo suficiente para aprovechar, preservar e incrementar el valor de nuestras relaciones con los clientes?
- 3 ¿Está preparada nuestra organización para respaldar el crecimiento?
- 4 ¿Obtenemos más de USD 9 en términos de crecimiento bruto por cada dólar que asignamos a inversiones en marketing?
- 5 ¿Debemos ser persistentes en la reasignación de recursos a los canales digitales y la innovación?
- 6 ¿Qué importancia tiene la innovación para el crecimiento en nuestro sector y grupo competitivo?

Seis contribuciones del marketing al valor de los accionistas

Impulsores estratégicos de valor

Impacto en el valor empresarial



Valor de la marca

- La Marketing Accountability Standards Board (MASB) investigó los nuevos estándares globales y financieros para cuantificar la contribución económica de la marca. Los resultados indican que el valor de la marca aporta, en promedio, el 19 % del valor empresarial en las organizaciones dedicadas a los productos de consumo y el 10 % en las organizaciones que proveen a otras empresas. En muchos casos, esos valores son más altos. El director de marketing de Cisco Systems estima que la contribución del valor de la marca al valor empresarial es del 30 %. Además, los directores financieros de las marcas de productos de consumo Kraft Heinz y Miller Coors estiman que su marca aporta más del 50 % de la capitalización de mercado. En consecuencia, esas empresas adaptaron sus informes financieros para reflejar la creciente importancia de los activos intangibles en los balances.⁷



Valor de todos los clientes

- La investigación académica en la que se basa este informe revela una relación causal entre las inversiones en la satisfacción del cliente, una mejor experiencia de este y las redes de clientes, y el valor empresarial de los negocios tradicionales. Según la investigación académica, los niveles altos de confianza, satisfacción del cliente e innovación en el servicio en línea implican mayores márgenes, ventas, crecimiento y valor empresarial. Los innovadores digitales, como Waze (USD 1300 millones), LinkedIn (USD 26 200 millones), Tumblr (USD 1000 millones) y Airbnb (USD 30 000 millones), generan un valor de miles de millones de dólares en cuestión de meses mediante plataformas digitales. Para ello, desarrollan redes de clientes, que son activos empresariales muy valiosos.



Competencia organizativa

- Las entrevistas realizadas a directores de marketing en el contexto de este análisis dejan clarísimo que el crecimiento es un "deporte de equipo". Además, indican que la colaboración multidisciplinaria, la toma de decisiones y el consenso sobre las metas colectivas son fundamentales para el crecimiento eficaz. Esta aseveración se basa en la investigación académica recopilada en este análisis. La investigación revela una relación causal entre la competencia organizativa en el análisis, el marketing, la agilidad y el uso compartido de la información, y el valor empresarial. Mediante la encuesta a directores de marketing, se descubrió que las organizaciones que invierten en conocimientos, sistemas y procesos de medición basados en datos alcanzan niveles de eficacia en el marketing y resultados de negocios significativamente superiores.



Eficacia del marketing

- Las investigaciones académicas, comerciales y bursátiles demuestran que una mayor eficacia del marketing genera valor empresarial. En los mercados de capitales, se da cada vez más importancia al crecimiento orgánico y al rendimiento del marketing. Eso se refleja en la valoración de las acciones de empresas de gran crecimiento, como Salesforce.com y HubSpot, que tuvieron beneficios mínimos o nulos. Según una investigación bursátil realizada por el Boston Consulting Group, existe una correlación entre los niveles altos de crecimiento orgánico y las primas de los precios de las acciones. En estudios de investigación académica realizados por el Marketing Science Institute (MSI), se descubrió una relación lineal entre la capacidad del marketing y el rendimiento de la empresa. Además, los directores de marketing consultados en esta encuesta identificaron la reducción de los costos de adquisición de clientes como la principal contribución del marketing al valor de los accionistas.



Plataformas de crecimiento digital

- Los mercados de capitales recompensan cada vez más a las empresas tradicionales, como Walmart y Home Depot, por sus inversiones en crecimiento digital. Eso se debe a que la mayor parte del crecimiento en la mayoría de los sectores procederá de plataformas digitales y canales de comunicación directa con los clientes. Además, los modelos de negocios digitales son revolucionarios. Mediante ellos, se crean y reasignan miles de millones de dólares en distintos sectores, por ejemplo, los relacionados con el afeitado (Dollar Shave Club), la óptica (Warby Parker), el reciclaje, la banca de inversión, los colchones (Casper) y las hipotecas (Rocket Mortgage). IDC predice que, hacia el final de esta década, la mayor parte de los negocios de la mitad de las empresas incluidas en la lista Global 2000 dependerá de la capacidad para crear productos, servicios y experiencias con elementos digitales.¹⁰



Percepción de innovación

- De acuerdo con investigaciones académicas del Marketing Science Institute, la percepción que tienen los clientes de la capacidad de innovar de una empresa tiene un efecto positivo directo sobre la situación financiera y el valor de la empresa. Según las investigaciones, los efectos a largo y corto plazo de la innovación en el valor bursátil son significativamente positivos. Incluso, son más beneficiosos para las empresas que invierten más en publicidad, las que pertenecen al sector de la alta tecnología y las que emprenden innovaciones revolucionarias. El 97 % de los directores ejecutivos están invirtiendo en innovación y transformación digital a fin de incrementar el precio de sus acciones e impulsar el crecimiento. Eso se debe a que muchos creen que su sector experimentará una revolución en un período de tres años.¹¹

Seis funciones que desempeñan los directores de marketing para generar valor empresarial



Administrador de marca

- 1 El valor de la marca representa una gran parte del valor empresarial. Por lo tanto, el director de marketing debe actuar como administrador de marca. Este debe cuantificar, preservar y aumentar el valor de la marca mediante la comprensión de los factores relacionados y no relacionados con el marketing que generan un impacto en dicho valor. Además, debe mantener la inversión estratégica para proteger y aumentar los activos de la marca.



Representante del cliente

- 2 Las inversiones en la satisfacción del cliente, la experiencia de este y las redes digitales de clientes generan mucho valor empresarial. Por consiguiente, el director de marketing debe representar al cliente ante la dirección ejecutiva para garantizar que las estrategias de inversión protejan, incrementen y aprovechen por completo el valor de las relaciones con él.



Director multidisciplinario

- 3 El director de marketing es el único miembro de la dirección ejecutiva que puede ser testigo directo de todas las iniciativas de agilidad del negocio, velocidad de salida al mercado, concentración en el cliente e inteligencia compartida. Por ese motivo y porque el trabajo en equipo multidisciplinario genera valor empresarial, el director de marketing debe actuar como un director de orquesta para garantizar que las distintas inversiones estratégicas alcancen las metas de crecimiento colectivo de toda la empresa.



Administrador de cartera

- 4 Es posible que el rendimiento superior del marketing tenga un impacto en las primas de los accionistas. En consecuencia, el director de marketing debe actuar como administrador de la cartera de productos. De ese modo, puede encontrar la combinación perfecta de inversiones en marketing para equilibrar la necesidad imperiosa de crecimiento a corto plazo con la generación de valor a largo plazo.



Director de mapa de ruta digital

- 5 Los mercados de capitales recompensan cada vez más las inversiones en crecimiento digital y las plataformas digitales. Además, los canales de comunicación directa con los clientes son impulsores clave del crecimiento. En ese contexto, el director de marketing es el ejecutivo que mejor comprende el impacto de la tecnología digital en el comportamiento y la experiencia del cliente. Por consiguiente, debe poder influir sobre el mapa de ruta digital a largo plazo y la reasignación de recursos a los canales digitales.



Comunicador de la innovación

- 6 La percepción que tienen los clientes de la capacidad de innovar de una empresa produce un efecto positivo directo sobre la situación financiera y el valor de la empresa. En consecuencia, es fundamental que el director de marketing participe en las actividades de innovación y saque el máximo partido de las inversiones institucionales realizadas en esta área. Para ello, debe generar conocimiento y entusiasmo en los clientes.

Cinco acciones que todas las organizaciones deberían realizar hoy mismo para generar más valor

Acción	Impacto
<p>1. Evalúe su competencia en la medición del rendimiento. Evalúe la madurez de su organización según las 12 prácticas de responsabilidad sobre el marketing que recomiendan los especialistas de alto rendimiento. Estas le permitirán identificar brechas clave y oportunidades asequibles para mejorar el rendimiento y los resultados financieros mediante inversiones y acciones relacionadas con el marketing.</p>	<p>Establecer una competencia organizativa en la responsabilidad sobre el marketing puede incrementar, en más de un 5 % y a corto plazo, el retorno de la inversión vigente en los medios de comunicación. También puede producir una mejora de la misma magnitud en los resultados de negocios generales debidos al marketing.⁴</p>
<p>2. Cuantifique la contribución de la marca al valor empresarial. Haga un análisis económico de marca para cuantificar el valor de esta. Asimismo, comprenda los cinco impulsores principales (entre 18) de generación de valor específicos para el posicionamiento, las capacidades y la estrategia de crecimiento de su organización en el mercado.</p>	<p>Establecer el valor económico de la marca y llegar a un consenso sobre sus cinco impulsores principales permitirá a la dirección ejecutiva concentrar los recursos, las mediciones, el talento y los incentivos en actividades que generen valor empresarial.</p>
<p>3. Adapte la función del director de marketing a la generación de valor. Adapte la función del director de marketing a los seis impulsores de generación de valor y dote a este profesional de capacidades, recursos e incentivos. Así, le permitirá realizar todas las actividades necesarias para mejorar el rendimiento del marketing a corto plazo y llevar a cabo las estrategias con mayores posibilidades de incrementar el valor empresarial.</p>	<p>Adaptar la función, las responsabilidades y los recursos del director de marketing a las estrategias generadoras de valor presentará una oportunidad aún inexplorada. Eso se debe a que las tareas y las obligaciones de este director no evolucionaron a la par de la creciente complejidad y el alcance de la actividad en la mayoría de las organizaciones. La imposibilidad de subsanar esa descoordinación genera ineficacias, pérdidas y gastos significativos.</p>
<p>4. Invierta en medios “no productivos” de marketing que generan una alta rentabilidad. Entre los medios “no productivos”, se incluyen el contenido, la segmentación, la medición y la administración de las inversiones en medios de pago, obtenidos y propios. Según las investigaciones, aunque dichos medios representan las inversiones más beneficiosas de la cartera moderna en marketing, no se invierte lo suficiente en ellos porque suelen administrarse mal e incluir pocos recursos.</p>	<p>Comprender el verdadero impacto de los medios “no productivos” y reasignar los recursos a las inversiones y las acciones relacionadas con el marketing que generan el máximo valor y crecimiento de los beneficios constituye una oportunidad inexplorada. Esa oportunidad se presenta en un mercado en el que se minimizó la función y el alcance de las prácticas de adquisición y en el que las inversiones clave para la medición del contenido y el rendimiento carecen de la atención, la evaluación y la responsabilidad de los administradores.</p>
<p>5. Establezca un cuadro de mandos consensuado para alcanzar el éxito. La dirección ejecutiva de marketing debe trabajar con los directores financieros y los analistas para establecer un cuadro de mandos equilibrado. En este, se debe trazar la máxima asociación posible entre el valor empresarial y todas las inversiones y las acciones relacionadas con el marketing. Dada la enorme contribución del marketing al valor empresarial, es fundamental que la dirección ejecutiva llegue a un consenso acerca de las principales formas en que esta actividad genera valor empresarial. También debe establecer un idioma, medidas y metas comunes que permitan a las unidades de negocios asociarse con los directores de marketing para llevar a cabo una agenda de la actividad basada en el valor.</p>	<p>En el estudio se identificó la falta de medidas comunes de responsabilidad sobre el marketing como un importante impedimento para las ventas y el crecimiento de la empresa. Es necesario establecer una comprensión general y medidas consensuadas de la contribución del marketing al valor empresarial. Eso ayudará a las empresas a obtener mayores retornos de sus grandes inversiones en marketing, tecnología, innovación y crecimiento, y a evitar la posible irrupción de especialistas en marketing e innovadores digitales más eficientes.</p>

12 características de las organizaciones que asumen una gran responsabilidad sobre el marketing

PERSONAS

- 1. Estructuras organizativas multidisciplinarias:** El crecimiento es un “deporte de equipo” que requiere mucha colaboración de las distintas funciones y unidades de negocios.
- 2. Competencias y conocimientos sobre la medición:** La responsabilidad sobre el marketing requiere excelentes conocimientos directos sobre el análisis, el modelado y la integración financiera.
- 3. Alineamiento de funciones:** El marketing debe estar funcionalmente alineado con la estrategia de crecimiento. Además, debe contar con las capacidades, los socios y los recursos que permitan alcanzar las metas de crecimiento de la empresa.

PROCESOS

- 4. Procesos comunes de financiación:** La financiación centralizada de las inversiones en marketing estratégico, a corto plazo y a largo plazo maximiza el retorno de la inversión en esta actividad y facilita la compensación.
- 5. Procesos comunes de planeamiento:** Los procesos comunes de planeamiento que se basan en los datos, se actualizan con frecuencia y admiten pronósticos mejoran los resultados financieros.
- 6. Procesos para compartir información:** La documentación, el uso compartido y el aprovechamiento de la información y los descubrimientos en toda la organización generan un impacto directo en el valor empresarial.

INCENTIVOS

- 7. Un objetivo económico común para el marketing:** La dirección ejecutiva debe llegar a un consenso con respecto al objetivo económico y la contribución de las acciones y las inversiones relacionadas con el marketing a fin de incrementar el valor empresarial.
- 8. Recompensas e incentivos por el crecimiento colectivo:** Los ejecutivos participantes deben compartir los incentivos por el crecimiento para propiciar la colaboración y alcanzar los objetivos de crecimiento colectivo.
- 9. Indicador de rendimiento clave y medidas empresariales comunes:** El crecimiento empresarial exige relacionar distintas fuentes de datos a fin de promover medidas del impacto financiero de las inversiones en marketing. Esas medidas deben ser confiables y contar con validación externa.

SISTEMAS

- 10. Perfiles e ID de clientes comunes:** Los perfiles de clientes constituyen la base de la actividad de marketing y de los modelos de atribución que impulsan las inversiones, los canales y las etapas de la experiencia de dichos clientes.
- 11. Modelos de planeamiento, atribución y pronóstico:** Los modelos de medición deben incorporar una gran variedad de datos detallados sobre el rendimiento para respaldar la toma de decisiones estratégicas de los directores de marketing y las compensaciones de las inversiones.
- 12. Grandes conjuntos de datos y distintos grados de integración:** Cuanto más se integran las fuentes de datos internas y externas en los modelos de planeamiento de marketing, más eficaces se vuelven los modelos de medición del rendimiento.

ACERCA DE FORBES CMO PRACTICE

Forbes CMO Practice ofrece a los ejecutivos de marketing servicios de asesoramiento y colaboración, y programas de capacitación. Estos se basan en la información y el éxito perdurable que aporta Forbes con su evolución editorial desde hace 100 años.

[Descargar el informe completo en inglés](#)

Bruce Rogers

Director de CMO Practice y director de información de Forbes Media

Stephen Diorio

Analista principal de CMO Practice

Contacto

- Teléfono:
(212) 366-8890
- Información y comentarios:
info@cmopractice.com
- Información de ventas:
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.
Jersey City, NJ 07310
212.366.8890
www.forbes.com/CMO-Practice

