

dentsu *x*

dentsu
AEGIS
network

CMO SURVEY 2019

EDICIÓN ESPAÑA





CMO 2019. Edición España. La era de la post-optimización

Las conclusiones que contiene este informe reflejan la visión de los 100 Chief Marketing Officers encuestados en España en comparación con el resto de países que conforman el estudio.

La primera conclusión a destacar es que estamos en la era de la post-optimización. El 79% de los encuestados afirman que deben transformar, no ya optimizar, su negocio a través de las tecnologías digitales, liderando un cambio radical y transversal en sus organizaciones.

La transformación digital está agitando las estructuras tradicionales y la forma en la que las marcas se relacionan con unos consumidores cada vez más exigentes e intolerantes a las formas de publicidad más tradicional. Los CMOs no son ajenos a esta situación. Entender a los clientes y acercarse a ellos con propuestas atractivas e innovadoras es un reto que implica un cambio en la organización de las empresas hacia lo digital y, lo más importante, una evolución de su propio rol.

En Europa y especialmente en España ya estamos trabajando para responder a las demandas de los consumidores de una forma rápida y efectiva. Un mundo nuevo se abre ante nosotros y estamos preparados para explorarlo ahora que las marcas desvelan sus propósitos y la creatividad es más necesaria que nunca. Utilizar IA, *Machine Learning*, *Blockchain*... para ofrecer experiencias únicas al cliente ya es ineludible y los CMOs lo saben.

Qué les preocupa, cuál es su rol o cuáles son sus apuestas para el futuro son algunas de las cuestiones que recogemos en el CMO Survey 2019, edición España.

Esperamos que disfrutes de la lectura.

Elisa Brustoloni
Managing Director dentsu X



ÍNDICE

- 01** La era de la post-optimización
- 02** Navegando en la tormenta actual
- 03** Rumbo al futuro
- 04** Metodología





01

**La era
de la post-
optimización**

Los CMOs, protagonistas de la era de la post-optimización

Las compañías están obligadas a centrarse en la innovación y en la transformación de sus estructuras para atender a las exigentes demandas de los consumidores, que muestran una tolerancia cada vez menor a la publicidad tradicional. Las marcas que afrontan este cambio a un ritmo acelerado y aprovechan las tecnologías digitales obtienen una gran ventaja sobre sus competidores.

El tiempo corre en contra de las empresas que no afronten rápidamente una transformación digital porque las exigencias de los consumidores son cada vez mayores.

Con esta revolución en marcha, **el Director de Marketing asume un rol colaborativo y se convierte en el "integrador" de los otros protagonistas dentro de la compañía,** fusionando diferentes objetivos en el proceso de evolución. No hay una solución rápida y fácil para la necesidad de transformación que hay en las empresas. El CMO es la figura clave que debe guiar al resto de directivos hacia una nueva era de cambio y post-optimización, en un entorno complejo, sistémico y con cambios culturales veloces.

Su tarea debe enfocarse en encontrar nuevas formas de maximizar el potencial del marketing de resultados y la construcción de marca, la salud de la marca a corto y largo plazo, la excelencia en la gestión de la información y el talento creativo.

Además, debe tener en cuenta los factores que explican por qué las marcas aún tienen que hacer una transformación digital real y encontrar las soluciones para alcanzar el éxito.

La reducción de los presupuestos de marketing y la inmediatez a la hora de planificar estrategias, factores clave en la transformación de las marcas.



Cuatro barreras de la transformación digital y las soluciones de dentsu X

1

LA INMEDIATEZ ESPAÑOLA

El 50% de los encuestados declaran que planifican sus estrategias de marketing con 2 años o menos de antelación, lo que complica el enfoque a largo plazo que la transformación de una compañía normalmente exige. El plazo medio fuera de España es de 2,7 años.

El mercado español es flexible, sofisticado y cambiante. Toma ventaja de la inmediatez para aprovechar las oportunidades del momento.

2

ENFOQUE EN CORTO PLAZO QUE HIPOTECA EL MEDIO Y LARGO PLAZO

El lento crecimiento y el auge de la tecnología han impulsado la medición del ROI y la optimización cortoplacista. Casi dos tercios (64%) de los Directores de Marketing esperan recibir más presión en un futuro próximo para mostrar resultados tangibles inmediatos.

Demuestra resultados en el corto plazo para invertir en el largo.

3

¿INVERSIÓN INSUFICIENTE?

El *revenue* de las empresas aumenta y casi el 60% esperan un aumento en el presupuesto de marketing pero cada vez más, dirigido a buscar resultados de negocio.

Aprovecha el aumento de beneficio para obtener más recursos y dedica el extra a acciones de medio y largo plazo.

4

PASAR POR ALTO EL FACTOR HUMANO

Es esencial generar la cultura adecuada para desarrollar la transformación digital, pero muchas empresas no le dan la prioridad necesaria a la captación y formación de talento ni al modo prueba - error.

Crea equipos multidisciplinares y la cultura "beta".

El CMO integrador, en el centro del C-Suite

El éxito depende de cómo se integre el equipo directivo trabajando en pro del objetivo común de la transformación. Los diferentes cargos de la compañía asumen un rol determinado en esta tarea:



***CEO (Chief Executive Officer):* alinear liderazgo y expectativas**

La transformación es demasiado grande para que el máximo responsable de la compañía no esté en el asiento del conductor. Debe liderar el cambio con un enfoque a más largo plazo, lo que requiere un reajuste de las expectativas de crecimiento.

***CFO (Chief Financial Officer):* hablar el mismo idioma**

Assumir que existe una forma de medición más compleja y un marco de información que comprende medidas financieras y no financieras de la salud de la marca, tanto a corto como a largo plazo.

***COO (Chief Operating Officer):* organizarse en torno al consumidor**

Adoptar el modelo 'zero-based design'. Debe reevaluar cómo está configurado el modelo operativo en torno a los cambiantes comportamientos de los consumidores.

***CHRO (Chief Human Resources Officer):* crear la cultura correcta**

Su responsabilidad es definir el conjunto de incentivos y recompensas para la innovación y la transformación a través de la organización, no solo en marketing.

***CDO/CIO (Chief Data Officer):* arquitectura de innovación**

Obtener el equilibrio adecuado entre enfoques ágiles para la innovación y un impulso más centralizado en la gestión eficiente de los proyectos.

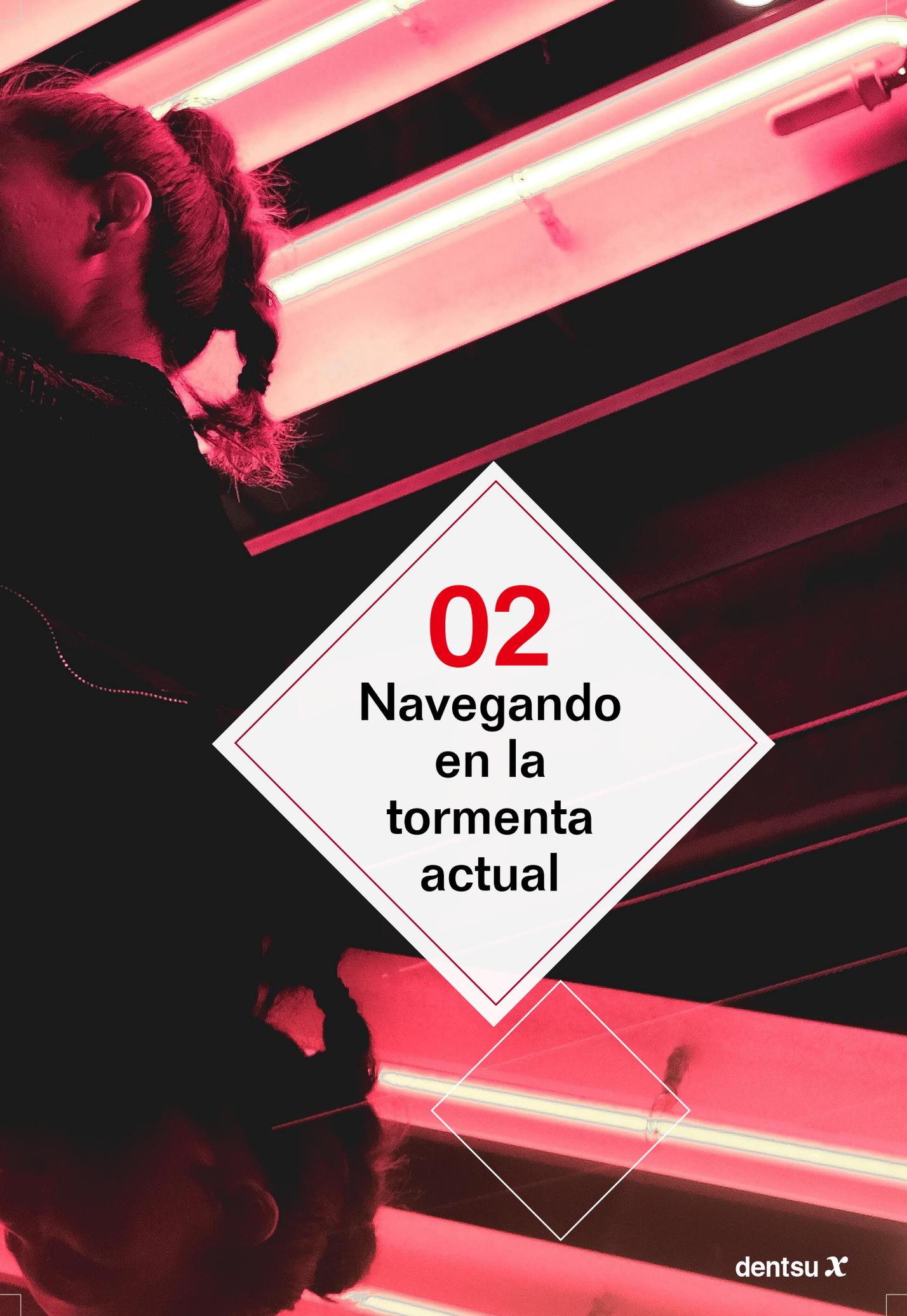
***CSO: (Chief Strategy Officer):* abrir nuevas fuentes de valor**

Su cometido principal es utilizar los datos de los consumidores para descubrir nuevos flujos de ingresos y modelos de negocio innovadores.

***CSustyO (Chief Sustainability Officer):* educar sobre la autenticidad del propósito social a largo plazo**

El CSustyO de la empresa debe encontrar el auténtico propósito social y hacerlo transversal en toda la compañía. Hacerlo real y creíble.





02

**Navegando
en la
tormenta
actual**

Más información no ha significado ni mejores ni más *insights*

Es incuestionable que dentro del proceso de entender al consumidor confiamos en la recolección y análisis de datos para personalizar productos y campañas que giren en torno a individuos, en vez de estar basados en segmentos o *proxies*. Pero, paradójicamente, el acceso a más información no siempre deriva en mejores *insights* o mejores resultados de negocio.

Cerca del 60% de los CMOs creen que ahora hay más información disponible, pero también que cada vez resulta más difícil obtener *insights* relevantes. Se han dado cuenta de que lograr entender esta información y traducirla en ideas de valor necesita unas habilidades que van más allá del *data science* propiamente dicho (72%).

En consecuencia, **las organizaciones requieren nuevos perfiles para transformar los datos en estrategia.**

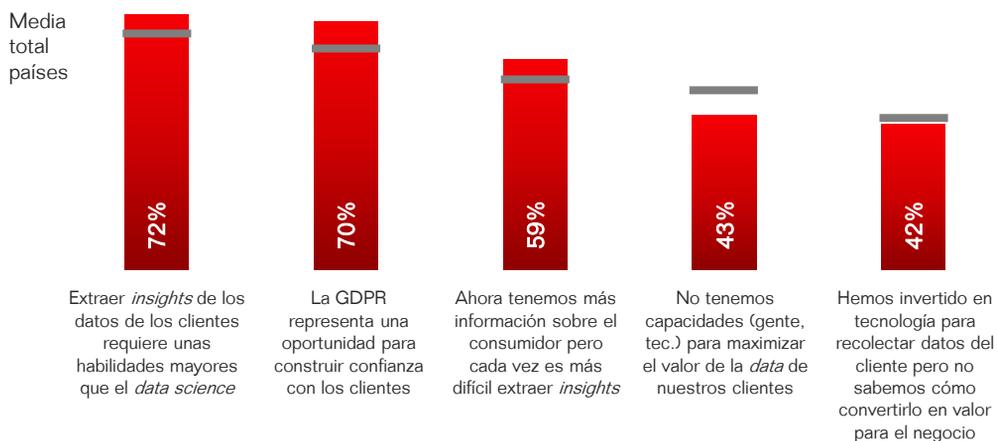
Pese a que en España nos sentimos más cómodos con nuestro desempeño estratégico que en otros países, más del 40% de los Directores de Marketing ven áreas de mejora en la capacidad de convertir el dato en valor.

En definitiva, tenemos los datos, la capacidad de recolectarlos y analizarlos pero no siempre extraemos las conclusiones importantes ni somos capaces de convertirlos en recomendaciones y acciones.

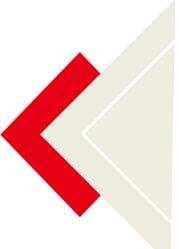


Más de la mitad de los CMOs creen que hay más datos disponibles de los consumidores, pero se ha vuelto más complicado extraer *insights* de valor.

El rol de la *data* en tu estrategia de marketing, grado de acuerdo con las siguientes frases



El exceso de información, también un mal del consumidor

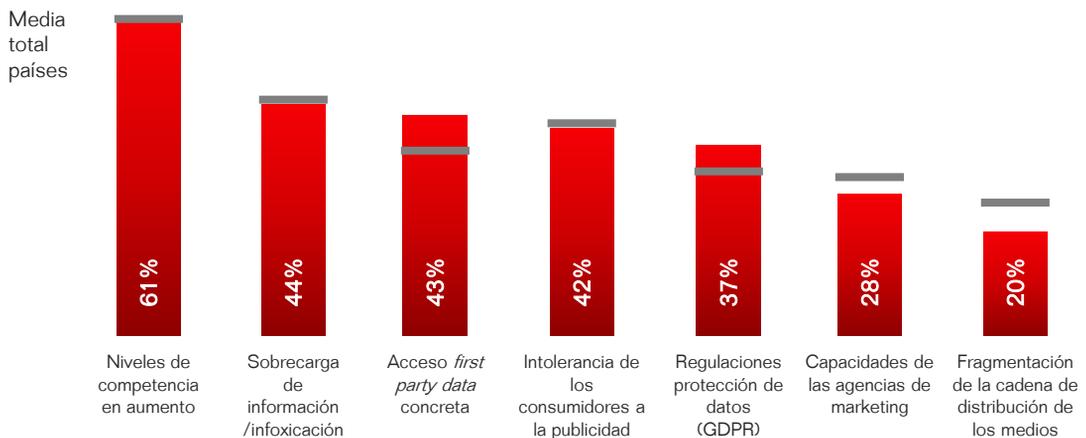


En España, una de las principales barreras que los CMOs ven en su viaje hacia la relación con los clientes es el **aumento de la competencia** en sus mercados de referencia (60%) y la **infoxicación a la que están sometidos los individuos** (44%).

Los Directores de Marketing en nuestro país también consideran que las regulaciones en la protección de datos (37%) y la dificultad en el acceso a *first party data* (43%) podrían obstaculizar su vínculo con los consumidores. Este problema está más acentuado en países en los que existen estrictas leyes para controlar qué información se comparte, pero no por ejemplo en Rusia, donde es un asunto que solo preocupa a poco más del 20% de los directivos.

Ganar y retener clientes comprometidos ya no se consigue con el mejor producto o precio, es necesario ofrecer experiencias memorables.

¿Qué barreras clave tienes para construir una mejor relación con tus consumidores en los próximos 2-3 años?



España, a la cabeza en uso de tecnología

Para afrontar los retos futuros, **las empresas se ayudan de la tecnología con el objetivo de mejorar la experiencia del consumidor con las marcas**. Hemos preguntado a los Directores de Marketing de nuestro país qué tecnologías usan y cuáles prevén usar en los próximos años.

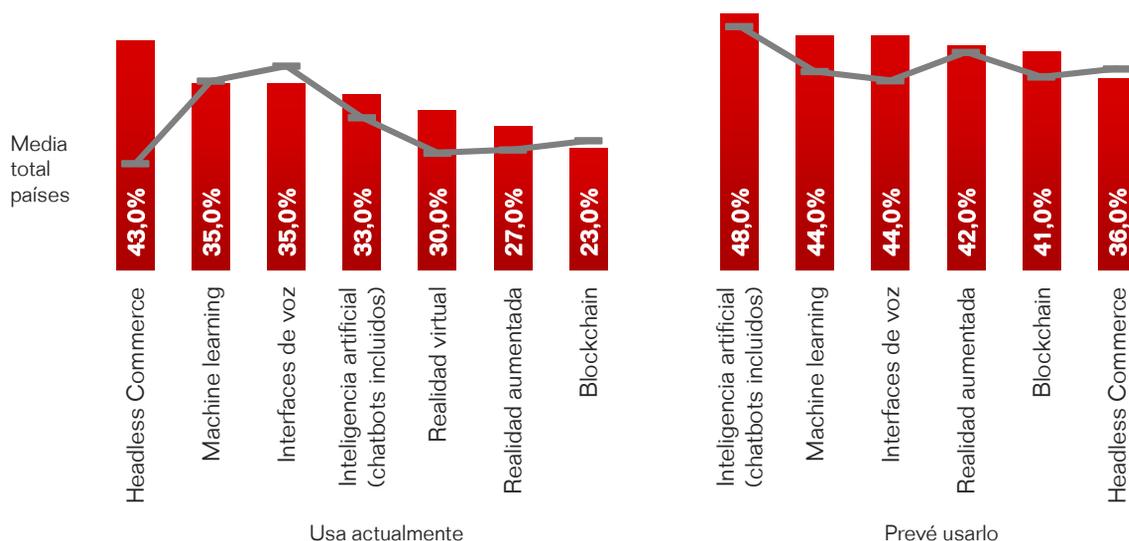
España lidera en iniciativas de *Headless Commerce*. Un 43% de los directivos declara que este tipo de gestión de sus plataformas está ya instaurado en sus empresas, con una ventaja respecto al resto de países de más de 20 puntos (43% vs. 21%).

España también destaca en la utilización de Inteligencia Artificial -como *chatbots*- (33%), Realidad Virtual (30%) y Realidad Aumentada (27%).

Preguntando por la tecnología emergente en los próximos años, vemos que casi la mitad de los CMOs declaran que integrarán a su estrategia de experiencia de usuario además de Inteligencia Artificial (48%, +15pp vs. actualidad), *Machine Learning* (44%, +9pp vs. actualidad) y *Blockchain* que permitirá al 41% de las empresas realizar transacciones más seguras, siendo la tecnología emergente que más crece, con un +18pp vs. el uso actual.

Los equipos de marketing en España superan un 18% el uso de tecnologías hoy frente al resto de países encuestados. Además, prevén un uso futuro un 6% mayor.

¿Qué tecnología emergente usas o tienes previsto usar para mejorar la experiencia de tus clientes?

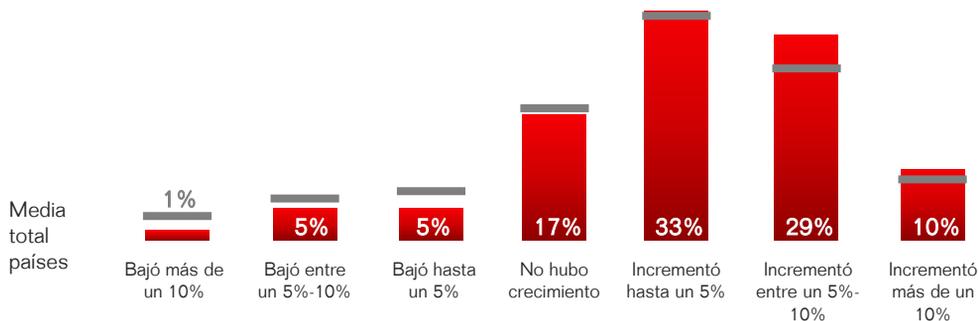


Buenas noticias: mayor *revenue* hoy para afrontar mejor el futuro

El 72% declara que su *revenue* global aumentó en el ejercicio anterior (2017 vs. 2018). Esto representa una mejora considerable (+10pp) frente al resultado del año pasado y una ventaja sobre la media del total países de hasta 7,8 puntos, donde el incremento solo se produjo en el 64% de las empresas.

Pero ¿cuál ha sido este incremento? el 33% declaran que de hasta el 5%; el 29% que su *revenue* ha aumentado entre el 5% y el 10%, y un considerable 10% ha mejorado sus resultados económicos en más del 10%. Esto nos deja un escenario muy positivo para el mercado español, que parece estar recuperándose finalmente tras la explosión de la crisis que comenzó en 2012.

¿En qué porcentaje cambió tu *revenue* desde el año pasado (2017 vs. 2018)??

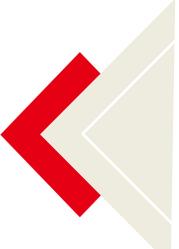






03

**Rumbo
al futuro**



Los CMOs entienden que un plan estratégico de negocio es esencial para identificar claramente cuáles son las metas y objetivos de la empresa. Declaran que **la estrategia de marketing juega un papel fundamental y sirve de columna vertebral para sostener otras ramas del plan de negocio.**

Cuando les preguntamos con cuánto tiempo planifican su estrategia de marketing, los datos son reveladores: en España, el tiempo medio de planificación estratégica de marketing es de 21 meses (1,7 años), lo que nos sitúa a la cola de los países encuestados.

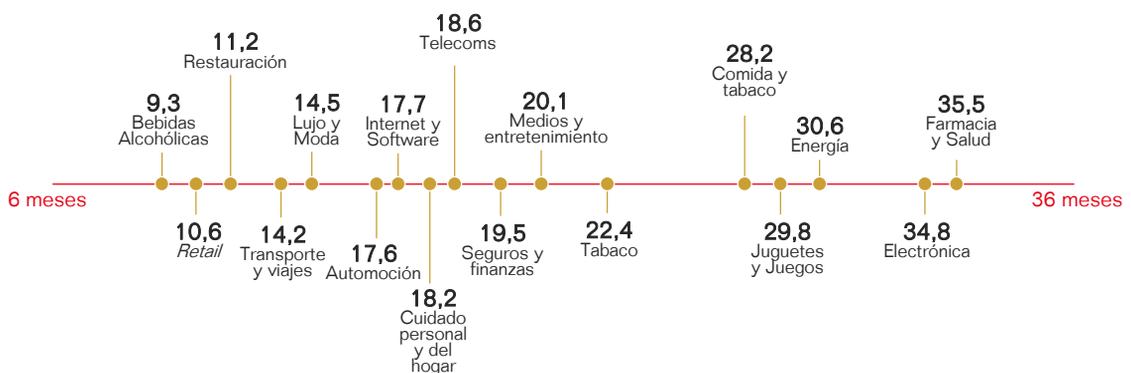
Los tres sectores que planifican con menor antelación en nuestro país son Bebidas Alcohólicas, *Retail* y Restauración, con una media que no llega al año (10 meses). Por el contrario, los tres sectores que planifican con

mayor antelación sus estrategias de marketing son Farmacia y Salud, Electrónica y Energía, con una media que casi alcanza los 3 años de antelación (34 meses).

Entre los 10 países encuestados, la media de antelación en la planificación de marketing es de 2,7 años, aunque China y Rusia son los más previsores, con 42 meses (3,5 años) para preparar su estrategia.

Los Directores de Marketing en España son los que planifican sus estrategias con menor antelación. En la parte opuesta, sus colegas rusos y chinos se anticipan casi dos años sobre los españoles

¿Con cuánta antelación en meses planificas tu estrategia de marketing?



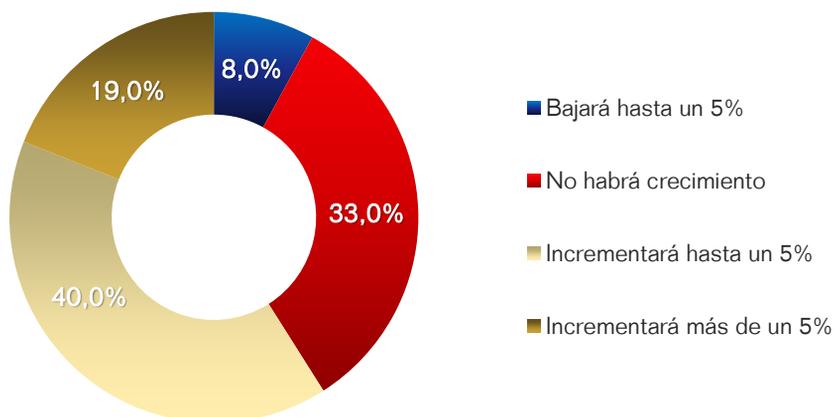
Los presupuestos de marketing aumentan en el 2020

La mayor parte de las empresas declaran haber mejorado sus resultados. Atendiendo a esta consideración, preguntamos a los CMOs qué cambios esperan en los presupuestos de marketing de sus empresas.

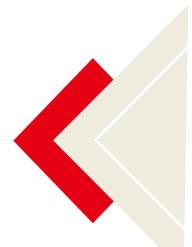
El 59% de los ejecutivos de marketing en España declaran que aumentarán su presupuesto de marketing durante el próximo ejercicio. Lo más interesante es que en el 20% de las empresas encuestadas en España este incremento será superior al 5%.

En Europa, son Alemania e Italia los que consideran que su presupuesto de marketing subirá en los próximos meses (65%), siendo China (83%) o Estados Unidos (71%) los países donde se esperan incrementos bastante superiores al resto.

¿Qué cambios esperas en tu presupuesto de marketing en los próximos 12 meses?



El rol del marketing está en plena evolución



El rol del marketing en las empresas atraviesa un periodo de cambios en nuestro país con un creciente foco en la búsqueda del crecimiento del negocio. **Desarrollar experiencias relevantes con el consumidor y las ideas disruptivas** son las otras claves del rol del Director de Marketing en España para los próximos 2-3 años.

Variables como “garantizar una gestión efectiva de las marcas” y “entender las tendencias del mercado y del consumidor” se mantienen en las primeras posiciones.

Un rol en evolución: centrarse en el crecimiento del negocio se une al objetivo de mejorar la experiencia con la marca.

¿Cuál crees que será el rol principal del marketing en tu organización en los próximos años?



Creatividad, *big ideas* y experiencia de marca, las principales apuestas de los CMOs en España

La gran mayoría de los Directores de Marketing en España consideran que **lo más importante para mejorar su relación con los clientes es hacerse un hueco dentro del ruido a través de la creatividad y *big ideas*** (89%).

Para ello declaran que necesitan desarrollar ideas creativas y campañas disruptivas con sus agencias (79%) y la mitad de ellos necesitan aumentar su capacidad de entender al consumidor y el entorno.

A su vez, entienden que conseguir que sus mensajes destaquen requiere una inversión más potente y de la perfecta integración del C-Suite (88%).

En la sociedad de la inmediatez, la batalla es ganar la atención de los usuarios, lo que no es tarea sencilla.

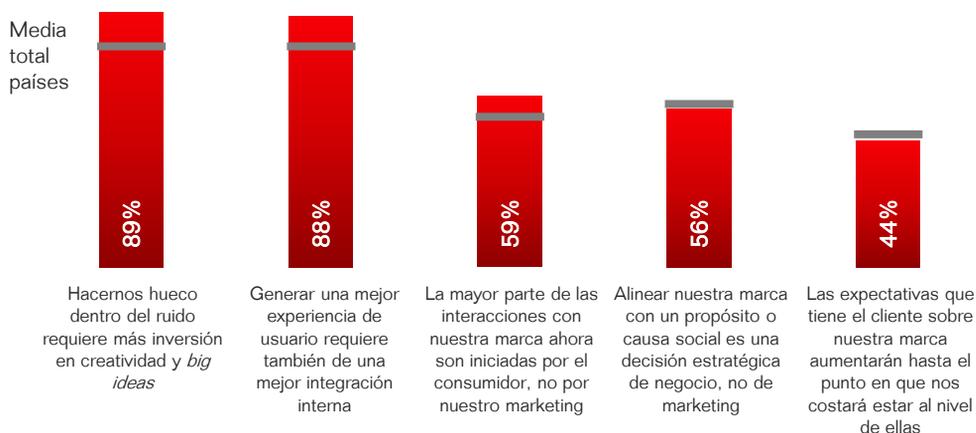
En el mundo actual, la sobreoferta ha hecho que el *consumer journey* se acelere y crezca el rechazo al compromiso con una marca.

Esto requiere que las marcas reconsideren la forma en la que se relacionan sus consumidores, que cada vez son más exigentes e intolerantes a las formas de publicidad más tradicional, y que solo se acercan a marcas que forman parte de su historia, son capaces de nutrir parte de su identidad.

En consecuencia, **alinear nuestra marca con un propósito auténtico es fundamental** para generar sentimiento positivo e interacciones duraderas con nuestra marca.

Nueve de cada diez CMOs ven la inversión en creatividad y las grandes ideas como algo esencial para destacar entre tanto ruido.

Relaciones con el cliente y sus expectativas.
Grado de acuerdo con las siguientes frases



La experiencia de marca como punto clave para desarrollar el negocio

Hay un abismo entre lo que se cree que es importante y la capacidad actual con la que cuentan las empresas: el 89% identifican las grandes ideas creativas para construir marca y conexiones emocionales con sus consumidores como algo crítico para el éxito futuro. Solo el 53% consideran que hoy están desarrollando correctamente esas habilidades.

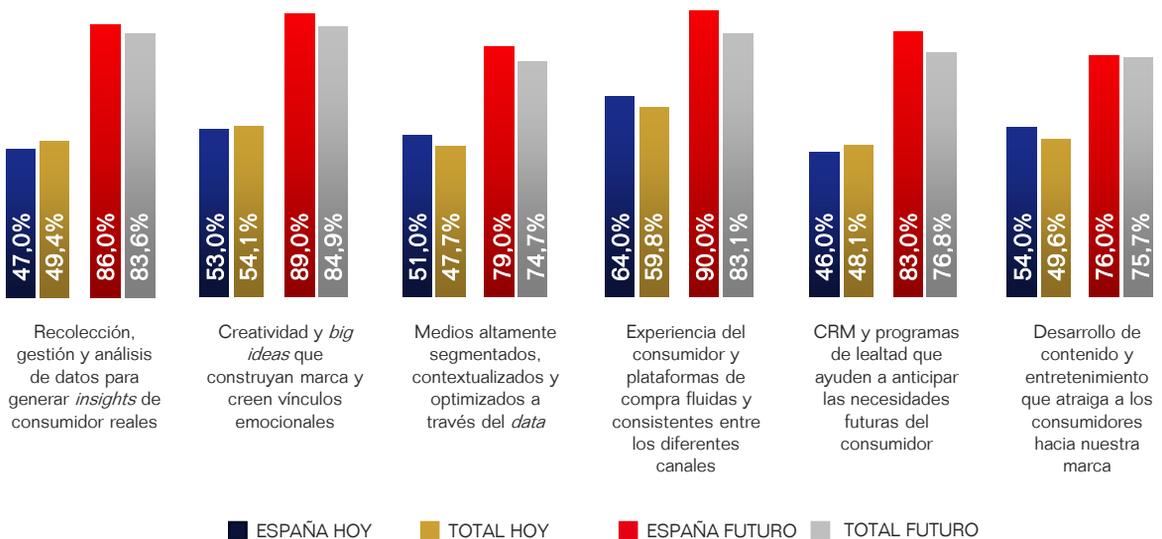
La experiencia del consumidor con nuestra marca es muy relevante para los CMOs en España: un 90% de ellos declaran que será el punto más importante para desarrollar su negocio, dato que incluso supera la media del resto de los países (+7pp).

En cuanto a los elementos que ayudarán a mejorar la experiencia con la marca, hay gaps entre lo que las empresas son capaces de entregar hoy y su relevancia en el futuro.

El gap principal es la generación de *insights* del consumidor a través de la gestión y análisis de los datos que cobra verdadera relevancia en este estudio (+39pp).

Actualmente somos capaces de obtener datos de muchas fuentes diferentes, pero muchas veces es difícil poder construir una imagen única del consumidor en función a esta vorágine de información.

¿Hasta qué punto crees que los siguientes elementos son importantes en tu negocio hoy? ¿Qué relevancia tendrán en el futuro?



¿Cuáles son los objetivos estratégicos del CMO en España?

Los CMOs de nuestro país deben prepararse para asumir objetivos estratégicos que les permitan estar a la altura de las expectativas de un consumidor cada vez más exigente y de un mercado que cambia a un ritmo muy acelerado.

En este sentido, deben trabajar en base a tres pilares:

- Asumir responsabilidad sobre la innovación de productos y servicios (84%)
- Ofrecer consistencia entre todos los puntos de contacto (84%)
- Ser capaces de utilizar la tecnología disponible para transformar el negocio, no solo optimizarlo (83%)

Tal como lo hemos visto, hay muchas cosas por hacer. Los Directores de Marketing lo saben mejor que nadie, ya que ellos conviven día a día con la necesidad de combinar la optimización con un mayor foco en la innovación y la disrupción como vehículo para la transformación que necesitan hacer las empresas en un futuro próximo.

La mitad de los CMOs creen que la tecnología será clave para alcanzar los objetivos de marketing futuros.

¿Con qué frases estás de acuerdo si hablamos de los objetivos estratégicos hacia los que estás orientado?



Tecnología y personas, las palabras mágicas para un futuro prometedor

El camino que deben recorrer los CMOs en España tiene muchos condicionantes para alcanzar los objetivos que persiguen las marcas. La revolución tecnológica ha facilitado en algunos aspectos esta tarea, pero en otros casos puede convertirse en un problema de difícil solución si no se tienen las herramientas ni el talento necesario o si esas empresas no son lo suficientemente rápidas en su transformación para atender los nuevos desafíos a los que se enfrentan.

Descubrimos que apostar por la transformación digital invirtiendo en plataformas de tecnología (53%) y plataformas de gestión de datos del consumidor (49%), será clave para cumplir los objetivos de marketing de las compañías en los próximos años.

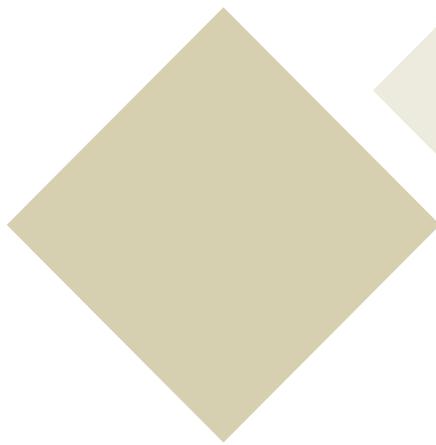
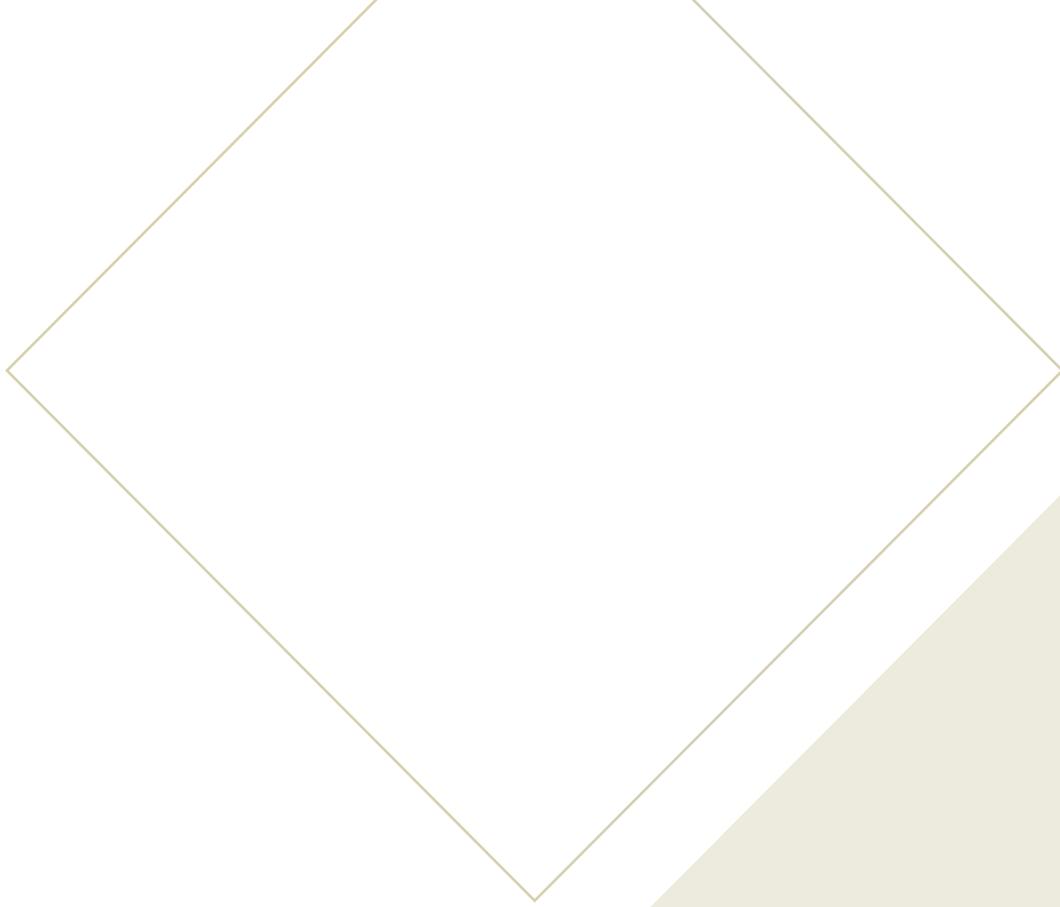
Movernos hacia el futuro significará entonces combinar todas las herramientas que tengamos a nuestra disposición, aunque esto suene utópico. Y, además, contar con el equipo humano adecuado. Por suerte, 7 de cada 10 Directores de Marketing confían en sus equipos, siendo España el país líder en este indicador.

Considerando todo lo anterior, **la clave para los CMOs es utilizar todas las herramientas digitales a su disposición, generar *big ideas* y creatividad** para mejorar la experiencia con la marca y evolucionar su rol integrador dentro de la compañía.

¿Y qué pasa con las personas? 7 de cada 10 confían en sus equipos de marketing para afrontar la transformación y los nuevos retos a los que se enfrentan.

¿Qué cosas crees que se harán en los próximos 2-3 años para cumplir con los objetivos de marketing de la compañía?







A photograph of two women from behind, looking out at a sunset. The woman on the right is making a peace sign with her right hand. The scene is bathed in the warm, golden light of the setting sun. Overlaid on the image are several white diamond shapes with thin yellow borders. The word 'Metodología' is centered within one of these diamonds.

Metodología

Metodología

Nuestra encuesta global, liderada por Tim Cooper, Global Head of Strategic Communications en Dentsu Aegis Network, y elaborada de la mano de Kadence International, se ha realizado a 1.000 CMOs de 10 países: 100 encuestados en cada país incluyendo Alemania, Australia, China, España, Francia, Gran Bretaña, Italia, Japón, US, y Rusia.

En España la muestra representa un amplio espectro de empresas, de pequeño y gran tamaño. Un 20% de las mismas tiene unos ingresos anuales inferiores a 500.000 euros y otro 20% de más de 500 millones de euros.

El trabajo de campo se realizó en mayo de 2019.

DESGLOSE POR SECTORES ENCUESTADOS

- 14% Finanzas y Seguros
- 12% Servicios de Internet y Software
- 11% Transporte y Viajes
- 9% Farmacia y Salud
- 7% Automoción
- 7% Electrónica
- 6% Alimentación y Bebidas
- 6% Restauración
- 5% Energía
- 5% Medios y Entretenimiento
- 4% Retail
- 3% Cuidado personal y del hogar
- 3% Telecomunicaciones
- 3% Lujo y Moda
- 2% Bebidas Alcohólicas
- 2% Juguetes y Juegos
- 1% Tabaco

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 AEGIS NETWORK

Como parte de Dentsu Inc., **Dentsu Aegis Network** está compuesta por marcas líderes como: Carat, Comunica + A, Dentsu, dentsu X, Gyro, iProspect, Isobar, McGarryBowen, MKTG, Posterscope, The Story Lab, Mediasal, Merkle/Divisadero, Wink TTD, Ymedia Vizeum; y apoyado por compañías especialistas en varios mercados.

En Dentsu Aegis Network estamos innovando en la manera en que se construimos las marcas para nuestros clientes, poniendo a su disposición el mejor conocimiento y experiencia en medios, digital y comunicación creativa. Ofreciendo una gama distintiva e innovadora de productos y servicios. Dentsu Aegis Network tiene su sede en Londres y opera en 145 países de todo el mundo con alrededor de 38.000 especialistas.

Más información:

Elisa Brustoloni
Managing Director
Elisa.Brustoloni@dxglobal.com

Óscar Herráiz
Managing Director
Oscar.Herraiz@dxglobal.com

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

www.dentsuX.es



dentsu X Spain



@dentsuXspain



dentsuXspain



dentsu X Spain



dentsuxspain

dentsu x

dentsu *x*

www.dentsux.es