

# La dirección de marketing coge la batuta

ALGUNOS APUNTES SOBRE EL **ROL**  
PRESENTE Y FUTURO DE LOS DIRECTORES DE  
MARKETING

**“En 2024, los CMOs son más relevantes que nunca en la historia”** En estos términos se expresa el consejero delegado de la WFA, **Stephan Loerke**, al ser preguntado por *Anuncios*, tras una publicación de *Fortune*, sobre si el papel del director de marketing está en peligro de extinción. El profesional reconoce en estas mismas páginas que su ámbito de actuación se encuentra en un proceso de redefinición por la creciente relevancia de otras especialidades como la tecnología, la ciencia o las ventas.

Carlos Ruiz

**E**l pasado mes de enero, Phil Wahba publicaba en la revista *Fortune* un artículo que situaba a los directores de marketing en la mira. Bajo el título de *Las empresas de la lista Fortune 500 están eliminando las direcciones de marketing a medida que el puesto pierde peso en la dirección ejecutiva*, se apoyaba en los datos de un estudio de la consultora Spencer Stuart para contar que el 71% de las empresas de la lista Fortune 500 tiene un director de marketing, frente al 74% que lo tenía en el año 2009. O, lo que es lo mismo, lanzaba una proclama al aire sobre el desplome de los CMOs a colación de un porcentaje que ha variado un 3% en quince años. Matizando, eso sí, “que las empresas han decidido que ya no se trata de una función que pueda desempeñar —o requiera— un solo ejecutivo”, mientras apelaba a las nuevas capacidades necesarias para el ejercicio del marketing, como las tecnológicas o las vinculadas con las propias operaciones. Apenas unos días después de su publicación, el profesor Mark Ritson, en su columna de la publicación británica *MarketingWeek*, apelaba directamente a *Fortune* negando en rotundo que la dirección de marketing estuviese en la cuerda floja. No solo creía que lo que se decía era falso, sino que animaba a dejar de preguntar en repetidas ocasiones acerca de la misma

cuestión. Según Ritson, mientras que medios como *Fortune* lo ponían recurrentemente en duda, otros como *Forbes* lo rebatían con artículos como uno reciente en el que se confirmaba que la confianza de los CEOs en los directores de marketing se encontraba al alza. También a finales de enero, *MarketingWeek* recogía en sus páginas un estudio propio que, bajo el título de *Career & Salary Survey*, abordaba la evolución del puesto diciendo que el ejercicio del marketing precisa cada vez de un espectro más diverso de conocimientos de otras áreas, lo que también confirma la evolución del rol de los CMOs, aunque sin reflejar esta amplitud en lo que a remuneración se refiere. “No creo que sea el caso, yo diría que en realidad está ocurriendo lo contrario”. En estos términos se ha expresado **Stephan Loerke**, consejero delegado de la Federación Mundial de Anunciantes —o WFA, por sus siglas en inglés—, durante una conversación con *Anuncios* solicitada por esta revista a raíz de la publicación de *Fortune*. “En 2024, los CMOs son más relevantes que nunca en la historia. En un mundo

de incertidumbre, de interrupción y en el que la tecnología evoluciona muy, muy rápido, una marca necesita más que nunca un director de marketing que sea capaz de proyectarse en el futuro, de comprender el significado de los cambios y de entender las oportunidades de crecimiento de la empresa. Si en el entorno actual decides que no necesitas un CMO, lo que esencialmente estás haciendo es decidir que no necesitas mirar hacia el futuro y tratar de anticiparte a los cambios”. Desde la WFA dicen no encontrar indicios de que la dirección de marketing esté en peligro de extinción. Y sin duda tienen argumentos para que confiemos en su perspectiva, pues, en la actualidad, 150 de las mayores marcas del mundo forman parte de esta organización. Marcas de diecisiete categorías dife-



**LO QUE HACE BUENO  
A UN DIRECTOR DE  
MARKETING NO ES  
PROBABLEMENTE TAN  
DIFERENTE A LO QUE ERA  
HACE UNOS AÑOS, PERO  
SÍ LOS HILOS QUE DEBE  
SER CAPAZ DE MANEJAR  
Y LA ARQUITECTURA  
PARA ALCANZAR  
LOS OBJETIVOS,  
QUE HAN CAMBIADO  
RADICALMENTE**

rentes que son perfectamente representativas de sectores como FMCG, Tecnología, Finanzas, Lujo o Energía, entre otros. “Cuando contemplo la diversidad de nuestra comunidad de CMOs, no encuentro pistas sobre la desaparición del rol. Sin embargo, veo múltiples evoluciones. La naturaleza del trabajo del CMO está cambiando y estamos viendo aparecer y desaparecer todo tipo de acrónimos, porque las empresas están tratando de remodelar el cometido de los directores de marketing. Ahora, el esfuerzo pasa por redefinir el cometido de su función”.

#### EN LAS PROFUNDIDADES DE LA EVOLUCIÓN

**Anuncios.**— Como CEO de la WFA, ¿conoce algún ejemplo de una empresa que haya eliminado el puesto de CMO y lo haya recuperado después?

**Stephan Loerke.**— Unilever eliminó hace algún tiempo su dirección de marketing. Tiempo después, restableció de nuevo esta responsabilidad en su es-

tructura. Muchas empresas están pensando cuál será el papel del director de marketing en el futuro. En una época de cambio, los profesionales del marketing deben pensar en lo que tienen que desafiar e innovar. Por decirlo de alguna manera, estos cambios reflejan la dificultad de lectura y comprensión de lo que va a ser necesario para el futuro. Pero a su vez es prometedor, porque en nuestra comunidad estamos viendo CMOs con mucho impulso, con mucho apetito, que están más preocupados que nunca por generar conexiones verdaderas, por aprender y por escuchar a los demás. La pandemia ha sido un gran acelerador del cambio.

Aunque no tengan el mismo acrónimo, lo que estamos viendo desde la WFA son líderes de marketing que están increíblemente dispuestos a aprender unos de otros en cuestiones tan diversas como la sostenibilidad, la inteligencia artificial, etcétera. Somos una industria que se ha caracterizado por el cambio constante, y estas evoluciones forman parte del proceso en el que estamos tratando de averiguar lo que será necesario en el futuro.

**A.**— ¿Es posible que una empresa continúe siendo excelente en publicidad y marketing sin que al frente de la disciplina haya un director de marketing?

**S.L.**— Es complicado hablar en términos absolutos, pues siempre podrá surgir algún ejemplo que contradiga lo que pienso. Pero creo que es justo decir que no. Para mí, el marketing supone la capacidad de una empresa para proyectarse en el futuro, para comprender y anticipar el cambio del consumidor y, sobre esa base, definir su estrategia. Básicamente, es el motor que te permite dar sentido a lo que puede el futuro, y comprender qué es lo que tienes que hacer como empresa para ganar más adelante. El marketing se trata básicamente de eso. Si eliminas esa capacidad de una empresa, explícame cómo vas a poder ser más innovador o más ágil para los consumidores. Es imposible.

Esta imposibilidad es precisamente la razón por la que durante los últimos diez años estamos comprobando una tendencia opuesta, pues hemos visto en muchos sectores que la importancia del marketing se ha incrementado de manera significativa. Si hubiéramos tenido esta conversación hace seis o siete años, te hubiese hablado sobre unos pocos sectores, como FMCG o Automoción, así como de algunas grandes marcas bien establecidas. Pero hoy, vemos que existen muchos más sectores en los que el marketing ejerce una responsabilidad clave en la construcción de marca, de su reputación y en el desarrollo de la estrategia futura. Y es la razón por la que tenemos una muy amplia representación de empresas que cuentan con líderes de marketing.

## RECONOCIMIENTO

**A.**— **Como usted ha dicho, la relevancia del marketing se encuentra ahora en un nivel mucho más elevado. Pero ¿cree que la disciplina está re-**

**cibiendo el reconocimiento que merece por parte de los consejos de administración, y, más concretamente, por los consejeros delegados y los directores financieros?**

**S.L.**— Es muy buena pregunta, y mi respuesta es no. En mi opinión, los directores de marketing continúan luchando por conseguir la relevancia y la importancia que merecen en términos directivos. Aunque algunos directores de marketing pueden servir como ejemplo de relevancia en los consejos de administración y en su relación con el CEO, todavía hay muchos que están luchando para obtener ese reconocimiento.

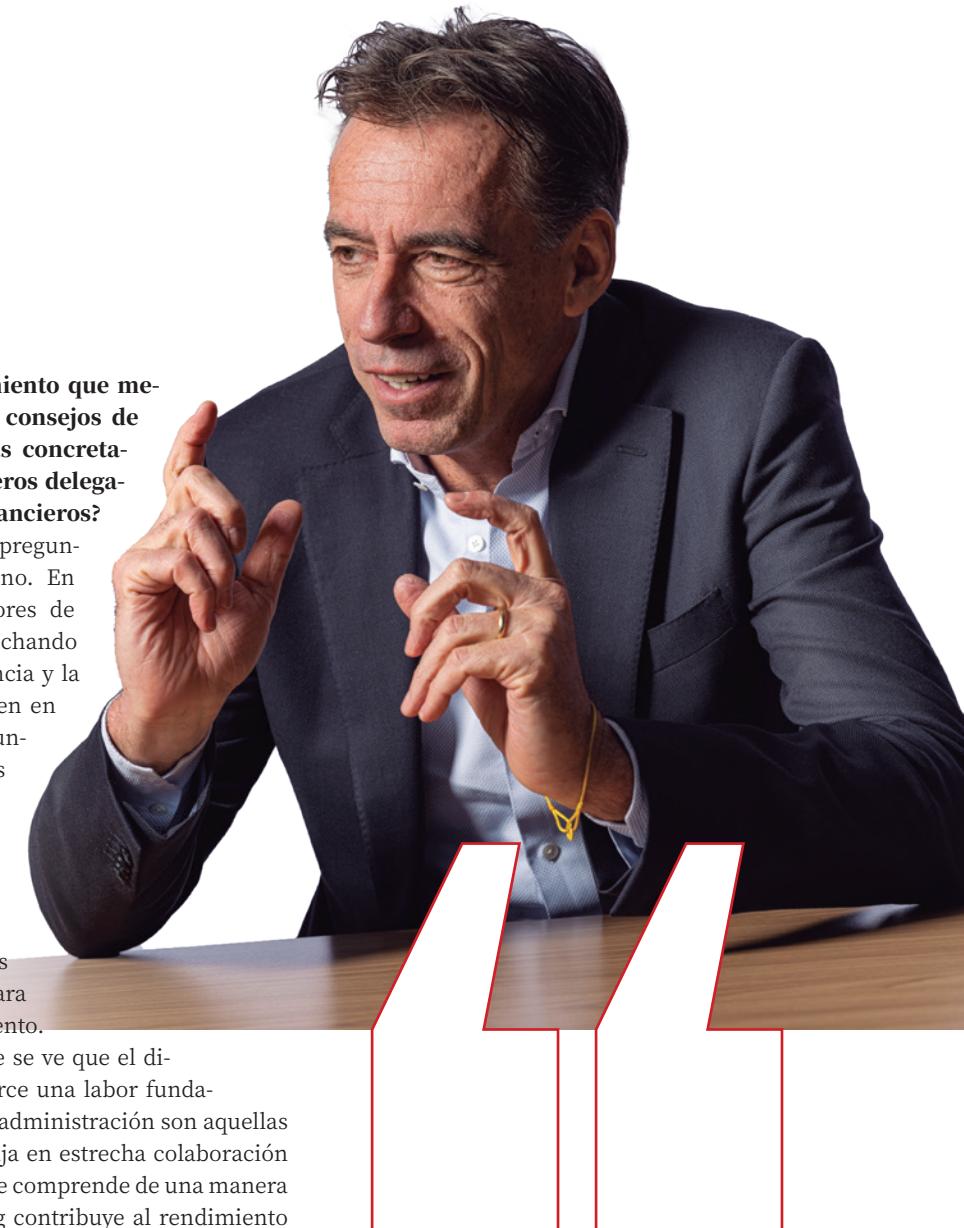
Las empresas en las que se ve que el director de marketing ejerce una labor fundamental en el consejo de administración son aquellas en las que el CMO trabaja en estrecha colaboración con el CFO y en las que se comprende de una manera clara cómo el marketing contribuye al rendimiento de la empresa. Se trata de una relación en la que el

## DIRECCIÓN DE MARKETING PARA LARGO

Recientemente, en estas mismas páginas contábamos que Samsung había procedido a la fusión del departamento de marketing corporativo y el de *direct to consumer*, iniciando una nueva estrategia en la que confluyen consumidor, experiencia, venta y construcción de marca. Un movimiento que, obviamente, está en línea con los cambios, y la adaptación a ellos por parte de las áreas de marketing, a los que alude en esta entrevista el representante de la federación mundial de anunciantes. En España, las fuentes consultadas abundan en los planteamientos de Loerke: estamos ante una reformulación del rol de marketing dentro de las compañías, y no ante su pérdida de valor en las organizaciones [leer en estas mismas páginas la columna escrita por David Torrejón]. Contrariamente, indican desde Scopen y asociaciones como AEA o AMKT, lo que ocurre es que se incorporan cada vez más y nuevas responsabilidades a un departamento que se expande con perfiles más diversos en su funcionalidad: tecnología, ventas, conocimiento del consumidor... siendo esta última una de las claves de todo. Lo expresa Víctor Conde, director general de la AMKT: "Las organizaciones se van impregnando cada vez más de la filosofía y conceptos de marketing; nadie duda hoy de que el cliente debe estar en el centro del negocio, y esa es la filosofía de marketing". Por eso, añade, "empieza a haber una aceptación del marketing como motor de negocio de las empresas", también porque en la era del dato, "el lugar en el que se analizan y tratan los datos es el marketing, independientemente de donde se recaben". Eso sí, desde la óptica de país, hay otra tendencia que Conde destaca: "En el ámbito de las multinacionales, cada vez es más común que el desarrollo estratégico se lleve desde el *head quarter* internacional o regional y a nivel local sea más ejecutivo".

## FACTORES

En definitiva, parece que hay dirección (o departamento) de marketing para largo. Otra cosa, alertan desde la AEA, es que se esté produciendo un traspase cada vez mayor de los presupuestos de marketing hacia temas de tecnología. O, como indica Ángel Riesgo, que el paso de una cultura de *mass media*, a la que estaba muy vinculado el rol del CMO hasta ahora, a otra más personalizada en la que el valor de elementos diferentes a la pura creatividad o posicionamiento de la marca tienen un peso significativo, haga que aquella figura parezca desvirtuarse de su concepción inicial. Es lo que este experto cataloga como "los efectos de Amazon, de PayPal, de las RRSS, etcétera".



**SI EN EL ENTORNO ACTUAL DECIDES QUE NO NECESITAS UN CMO, LO QUE ESENCIALMENTE ESTÁS HACIENDO ES DECIDIR QUE NO NECESITAS MIRAR HACIA EL FUTURO Y TRATAR DE ANTICIPARTE A LOS CAMBIOS**

director financiero entiende su importancia y está alineado con los KPIs de marketing, y que interioriza el marketing como una herramienta para impulsar el crecimiento. Un buen ejemplo es una persona que tengo muy cerca, Raja Rajamannar, director mundial de marketing de Mastercard y presidente de la WFA. También hay ejemplos de directores de marketing que trabajan muy estrechamente con directores generales de sostenibilidad y que ayudan a trazar el futuro de la empresa en un entorno en el que la sostenibilidad desempeña un papel cada vez más importante, tanto en términos de licencia para operar como de comprensión de cómo cambiarán las necesidades de los consumidores en el futuro. Y luego hay una tercera categoría de empresas en las que el CMO ejerce un rol destacado en la junta y que tienen asignado el mandato de impulsar la transformación digital. Son vistos como una especie de arquitectos de la empresa.

Por resumir, en términos generales no creo que los CMO en la actualidad reciban el reconocimiento que merecen a nivel directivo, pero sí encuentro ejem-

plos muy poderosos de algunos que lo han logrado. Además de Mastercard, se me ocurren otras compañías como Reckitt o L'Oréal. Son profesionales que han marcado el camino a seguir y son la inspiración para otros muchos.

**A.— Antes de su incorporación a la WFA hace más de dos décadas, ocupó en la operación belga de L'Oréal París la dirección general y la dirección de marketing. ¿Cómo ha cambiado el puesto de CMO desde entonces? ¿Cuáles son las principales diferencias?**

**S.L.—** Ha pasado mucho tiempo desde entonces, así que creo que las diferencias son notables. En realidad, es una muestra de cómo ha evolucionado el marketing. Para mí, el mayor cambio ha venido por la tecnología, el hecho de que en las grandes empresas la inversión se haya trasladado en su mayor parte a lo digital, con el consecuente impacto no solo en la organización de la actividad del marketing, sino también de la propia empresa. Se ha rediseñado por completo la forma en la que el marketing trabaja con ventas, dos disciplinas que son ya inseparables. Y también ha cambiado por completo la forma en

la que el marketing conecta con los consumidores. Aunque, curiosamente, el perfil de los *marketers* no lo ha hecho tanto: los que tuvieron éxito hace veinte años son los mismos que lo están teniendo ahora. Su perfil es el de profesionales hambrientos capaces de dar sentido a los cambios, de combinar las artes y las ciencias. Las ciencias son los datos, las cifras, etcétera, mientras que el arte es la capacidad para comprender la importancia de la creatividad, de ser culturalmente relevante y de conectar con los consumidores. Por tanto, lo que hace bueno a un director de marketing no es probablemente tan diferente a lo que era hace unos años, pero sí los hilos que debe ser capaz de manejar y la arquitectura para alcanzar los objetivos, que han cambiado radicalmente.

## FUTURO

**A.— Si tuviese que mirar al futuro, ¿qué nuevas habilidades debería añadir un director de marketing a sus competencias para hacer evolucionar el negocio de una empresa?**

**S.L.—** Uno de los grandes cambios, quizás el más relevante, es que ningún CMO, por brillante que sea, será capaz de responder a todas las demandas que precisará la práctica del marketing. Su papel va a ser, por decirlo de alguna manera, el de director de orquesta, liderando equipos especializados en datos, en cultura, actuando como evangelista capaz de comprender la dimensión de la sostenibilidad y lide-

rando la especialización que la disciplina tendrá en términos tecnológicos. A medida que pasa el tiempo, el marketing es un departamento cada vez más amplio, y este es precisamente el mayor reto de la actualidad para los CMO.

El director de marketing del futuro tendrá que renunciar a la idea de ser un especialista en cada una de las piezas que componen el puzzle del marketing. El rol que las compañías esperan ahora de un director de marketing es el de un conductor, pues la disciplina ha adoptado una forma que nosotras plasmamos en la forma de una 'T'. El pilar que sostiene esta letra sería la comprensión en profundidad de las necesidades, pero en la parte superior se amplía horizontalmente para dar sentido a todas las dimensiones que conforman el marketing. Es una función difícil, pero lo será todavía más en el futuro.

En cualquier caso, siempre he sido un apasionado del marketing, y hoy en día lo soy en mayor medida que nunca antes. ¿Por qué es cada vez más emocionante dedicarse a ello? Porque tu labor consiste en dar sentido a la interacción con muchas influencias diferentes de nuestra sociedad, desde la tecnología a la globalización, las aspiraciones sociales o la sostenibilidad. Y eso hace que tu trabajo sea tan estimulante. Si tuviera que elegir, seguiría eligiendo lo que soy. Es un papel maravilloso, difícil, pero que realmente puede marcar la diferencia. Si la estrategia es la correcta, la compañía no solo conseguirá ganar en términos de mercado, también será capaz de asociarse con valores y desafíos sociales que son verdaderamente importantes.

**EXPERIENCIA • PROFESIONALIDAD • TECNOLOGÍA • CONFIANZA**

Hola, ahora por fin tengo un hueco y puedo contarte: en este proyecto necesitamos creatividad y formatos innovadores. Estudio del público objetivo y creación de una estrategia personalizada. 15:02

También que os encarguéis de la negociación, compra y seguimiento de la campaña. Y sobre todo, gestión y control de la inversión. 15:03

Tenemos la necesidad real de aportar valor, ¿cómo lo ves? 15:03

Ok, sin problema 15:04 ✓

MADRID  
BARCELONA  
ANDALUCÍA  
GALICIA  
PAÍS VASCO

**En Taller de Radio lo hacemos posible.** Tenemos en cuenta todas las necesidades de nuestros clientes. Todas. Gracias a nuestro servicio personalizado y eficaz, hacemos que tus campañas sean únicas y ayuden a que tus proyectos crezcan. Somos la solución inteligente. Así que tú, pide.

