



JOSÉ MANUEL NAVARRO
Experto en marketing



Su larga vida profesional la ha dedicado principalmente al sector financiero, donde ha desempeñado funciones como técnico de organización de procesos y como directivo de marketing. Y, basándose en su formación en biología, ha profundizado en las neurociencias aplicadas a la empresa, lo que le ha permitido dirigir, coordinar e impartir formación en diferentes masters de neuromarketing en escuelas privadas y en universidades públicas. Ha sido socio fundador de diversas empresas y de la entidad de dinero electrónico con licencia bancaria otorgada por el Banco de España [SEFIDE EDE](#), de la que en la actualidad es director de Marketing y Organización. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”, además de colaborador habitual del diario Ideal (Grupo Vocento).



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

EL FUTURO DEL MARKETING FINANCIERO: ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

La transformación del marketing financiero se ha acelerado en los últimos años debido a los cambios tecnológicos y la irrupción de la IA generativa, la “hiper-digitalización” de los servicios, la entrada de nuevos actores (Fintech), la mayor presión regulatoria y las nuevas expectativas de los clientes, sobre todo a partir del efecto disruptivo que tuvo el período de confinamiento y el miedo a la pandemia. En este contexto, el papel de los directores de marketing en las entidades financieras se ha tornado más estratégico, más enfocado en la integración de factores como la innovación, la tecnología y la sostenibilidad en un modelo que debe anteponer las necesidades de los clientes, tanto a nivel particular como integrantes de una sociedad más interconectada e informada. En las siguientes líneas, recogiendo el testigo que [Ditrendia](#) y la [Asociación de Marketing de España](#) me lanzaron para participar en su próximo libro blanco sobre el “Rol de

Marketing en Entidades Financieras y Aseguradoras”, expongo mi visión sobre los cambios esperados en el marketing financiero a corto plazo y las principales recomendaciones para los líderes de marketing en este sector.

Ya hace años que el marketing financiero ha experimentado una rápida transición del clásico modelo

transaccional a uno centrado en la experiencia del cliente (recordemos la instauración de las herramientas CRM) que sitúa sus necesidades y expectativas en el núcleo de las estrategias de marketing, ejecutadas mediante programas de fidelización y experiencias personalizadas basadas en el ciclo de vida del cliente para



construir relaciones más duraderas y reforzar la confianza de los usuarios en la institución. Además, la implementación de encuestas de satisfacción y programas de retroalimentación (a través de los call centers y la monitorización de las redes sociales) han permitido a los bancos adaptar sus servicios a las necesidades cambiantes de sus clientes, que también pasan por la priorización de los principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Este cambio ha sido evidente en la oferta de productos y servicios financieros sostenibles, que anteponen los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y en la creciente adopción de soluciones de banca digital que favorecen la autonomía del usuario y la inclusión financiera.

La digitalización, es evidente, está modelando las estrategias de marketing financiero, especialmente en áreas como la analítica avanzada, la inteligencia artificial (IA), el machine learning (ML), el Big Data y el [Small Data](#), que permiten personalizar productos y servicios financieros en función de las necesidades individuales del cliente. Según expertos en el sector, la capacidad de las entidades para adoptar tecnologías disruptivas será

un factor decisivo para su éxito en el futuro, aunque habrá que estar muy atento a las que serán las principales tendencias a corto plazo.

Una de estas tendencias es la “[hiper-personalización](#)” de los productos y servicios financieros en base al análisis avanzado de información para anticipar las necesidades de los clientes, lo cual requiere de la adopción de una sólida capa de datos para respaldar la toma de decisiones en tiempo real. Para ello, es esencial el uso de la [IA](#), cuyos algoritmos descubran el contexto de decisión correcto, con todos los antecedentes necesarios para que la rápida toma de decisiones sea la adecuada. Esta capacidad, además de mejorar la eficiencia operativa, redundará en la experiencia de usuario y en la alineación de sus expectativas con la estrategia de diferenciación de la entidad. Sobre todo, en un entorno altamente regulado, en el que las tarifas y las características de los productos y servicios ofertados son homogéneos en el sector debido a los requisitos de cumplimiento normativo. La innovación, en este caso, pasa por profundizar en las respuestas conductuales del cliente mediante la adición de otros servicios vinculados que mejoren la experiencia a través de valores



añadidos relacionados (o no) con las particularidades de la oferta financiera, pero apreciados por el usuario en función de sus hábitos y preferencias de consumo.

Por otro lado, la transformación digital y el desarrollo de productos de autoservicio, a través de banca móvil y las plataformas digitales descentralizadas, están permitiendo que los clientes gestionen sus finanzas de manera autónoma, flexible y eficiente, siendo perfeccionados estos entornos por la incorporación de asistentes virtuales que brindan un soporte amigable en tiempo real, facilitando un servicio más ágil, seguro y sin fricciones. Atendiendo, al mismo tiempo, al interés de los consumidores por productos financieros sostenibles que requieren de un tratamiento específico a partir del alineamiento de los objetivos

de las entidades con los principios de responsabilidad social marcados por una exigente agenda ESG. La creación de soluciones de financiación e inversión responsables se presenta como una vía de innovación esencial más allá de la probable repercusión positiva en la imagen de marca.

Aunque la omnicanalidad ya fue tendencia observada por los directores de marketing, sigue siendo crítica en el marketing financiero, ya que los clientes esperan interacciones sin fricciones, consistentes, seguras y fluidas a través de todos los puntos de contacto (teniendo en cuenta la retracción de las redes de oficinas sufrida en la última década). Integrar canales físicos y digitales permite a las entidades financieras satisfacer las expectativas de los consumidores actuales, quienes buscan realizar transacciones des-

de cualquier dispositivo y recibir una atención personalizada tanto en línea como en los puntos físicos. Lo que en su momento apunamos como la integración “[phygital](#)” de los canales, en la actualidad requiere de la interrelación de los seis pilares fundamentales sobre los que se tiene que construir una coherente oferta financiera: regulación, riesgo, tecnología, plataforma, mercado y empresas; siempre bajo el amparo de un techo guardián que proteja las identidades de los usuarios y sus datos, y que gestione con eficacia los riesgos de incumplimiento y de fraude; todo ello sobre un cimiento crucial: una nueva economía como conjunto de reglas confiables para impulsar el intercambio de valores en un espacio común.

Hablar de tendencias en el ámbito del marketing financiero implica, al mismo tiempo, detallar algunas [recomendaciones estratégicas](#) para sus profesionales que permitan garantizar una posición competitiva en el mercado. Así, se ha de fomentar la innovación como eje transversal de las estrategias de marketing. La innovación no debe ser exclusiva del desarrollo de nuevos productos, sino que debe permear todos los aspectos del marketing, desde la promoción hasta la atención al cliente. Esto incluye explo-

rar nuevos canales de comunicación, crear propuestas de valor diferenciadas y desarrollar modelos de negocio flexibles que permitan responder con rapidez a los cambios del mercado, lo cual incluye modificar o reajustar los procesos internos y los comerciales en función de cada coyuntura.

Para ello y para que las estrategias impulsadas desde marketing se ejecuten de manera efectiva, es necesario adoptar una cultura de colaboración interdepartamental que ayude a superar las barreras entre áreas o funciones. La colaboración estrecha entre marketing, comunicación, ventas, tecnología, organización, operaciones y atención al cliente asegura que las acciones necesarias se implementen de manera coordinada. Esto puede lograrse mediante comités de innovación, plataformas compartidas de gestión de proyectos y reuniones periódicas que fomenten una alineación de proyectos; si bien lo fundamental es que en la entidad exista corresponsabilidad en la orientación hacia los objetivos planteados.

Aprovechar la analítica de datos y la inteligencia artificial para la toma de decisiones informadas no debe ser solo para crear campañas personalizadas y predictivas, también para conocer en

profundidad al cliente, dando máxima importancia a sus valores, pensamientos y expectativas para obtener una relación completa de compromiso mutuo. Para maximizar esta estrategia, es crucial que el área de marketing cuente con profesionales capacitados en las disciplinas convencionales y tener conocimientos del alcance de “data science”, de las herramientas de IA y de las reglas de “behavioral economic”, de modo que puedan optimizar las decisiones basadas en el conocimiento de las variables que impulsan la conducta del cliente, tanto desde el punto de vista racional como emocional bajo el prisma de lo que se ha denominado “[behavioral finance](#)”.

Es previsible un escenario de adaptación continua de las habilidades que los directores de marketing necesitarán dominar conforme se produce el avance acelerado de la tecnología, especialmente en algunos aspectos como la capacidad analítica y de gestión de datos que les permita optimizar estrategias, mejorar la experiencia de cliente y asegurar el retorno de la inversión (centrándose en el ROC más que en el ROI). Para ello, tendrán que dirigir la utilización de herramientas avanzadas de IA para automatizar los procesos de marketing, desde los de captación de información y análisis hasta el desarrollo de algoritmos para personalizar las relaciones con cada



cliente en base a modelos de predicción de conducta y acompañamiento en la toma de decisiones, pasando por la gestión eficiente de la omnicanalidad para integrar con coherencia los ámbitos físicos y digitales en todos los puntos de contacto (aterrizar con solidez el modelo phygital).

Por otro lado, el compromiso con la sostenibilidad y la ética será un factor diferenciador. Por ello, el líder de marketing necesitará una comprensión profunda de las prácticas responsables y la transparencia en la comunicación para construir una marca confiable que respete y reproduzca los valores de los consumidores y de la sociedad en general, promoviendo compromisos corporativos que contagien a otros sectores en la consolidación de conductas empresariales que favorezcan el progreso económico, siempre dentro de un marco de actuación ético y sostenible.

Y, aunque la tecnología siga ganando protagonismo, los profesionales de marketing han de defender la “creatividad humana” como esencial, tano a título individual como integrantes de un grupo en el que debe primar la colaboración y la ausencia de miedo para innovar en todas las herramientas y procesos de marketing en un merca-

do altamente saturado de oferta y de información, en el que los más ágiles para ofrecer propuestas oportunas y coherentes con las expectativas de los consumidores tendrán una ventaja competitiva consistente.

Esta capacitación permitirá a los directores de marketing asumir un nuevo rol de liderazgo que ayudará a sembrar una cultura realmente orientada al cliente dentro de la organización. [No para ponerlo en el centro](#), sino en cada uno de los procesos que ordenan la estructura y el funcionamiento de la entidad. Esto implica transformar la misión del marketing en un modelo que se constituya en estrategia en sí mismo, que impregna todas las áreas y que actúa como palanca impulsora del propósito corporativo.

Este cambio de paradigma requiere de iniciativas de formación interna que fomenten el enfoque en el cliente (“Customer-Centric Mindset”) en todos los niveles de la empresa, de programas de reconocimiento interno y de incentivos que valoren las acciones de mejora del grado de vinculación de los clientes, de detección de embajadores de marca que ayuden en la creación de redes internas y externas que fomenten la cohesión en torno a las mejores prácticas en la mejora de

QUIZÁ LA PREGUNTA MÁS RELEVANTE SERÍA ¿DÓNDE DEBERÍA ESTAR UBICADO EL ÁREA DE MARKETING DEL FUTURO?

la experiencia de cliente a lo largo de todo su ciclo de vida.

De todo ello, podríamos preguntarnos quién debe integrar la función de marketing financiero y la respuesta (desde mi punto de vista) sería: equipos multidisciplinarios que combinen analítica, creatividad, habilidades tecnológicas, conocimientos de behavioral economic y una fuerte orientación hacia la experiencia del cliente, como norma principal. Se espera que sea una estructura ágil, donde los roles de marketing y tecnología (Mar-tech) estén profundamente integrados para ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas a los clientes en tiempo real. Habrá un enfoque creciente en la automatización de procesos, en los ecosistemas digitales y en la colaboración con plataformas de terceros para maximizar la efectividad de las acciones de marketing. Los equipos, entonces, operarán más como laboratorios de innovación, realizando prue-

bas constantes y aprendiendo de los resultados para iterar y mejorar continuamente.

Pero quizá la pregunta más relevante debería ser “¿dónde debería estar ubicado el área de marketing del futuro? Entiendo que, en la primera línea directiva, con dependencia directa de la alta dirección ya que su visión estratégica es la que puede aportar a la entidad las claves para fortalecer sus ventajas competitivas, definir su posicionamiento y detectar las barreras que pueden impedir a la competencia la entrada en su mercado principal. Debe integrar las áreas de comunicación y ventas (en el caso de que no estén), ya que son parte fundamental de la materialización de las estrategias comerciales, y tener la autonomía suficiente para realizar propuestas arriesgadas que nazcan de la estrecha colaboración con el resto de la organización y la capacidad de liderazgo para ordenar los procesos de la empresa en un mercado en constante evolución. ■

MÁS INFO +

» [Hiperpersonalización de los productos financieros](#)