



JOSÉ MANUEL NAVARRO
Experto en marketing



Su 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 nacionales e internacionales. 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 Estrategia y Marca. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”.



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

CMOs: VISIONARIOS, ESTRATEGAS, LÍDERES... INDISPENSABLES

En la anterior tribuna, [Marketing insights para los próximos años](#), hablamos de las perspectivas, tendencias, visiones y retos que debían contemplar los profesionales de marketing para afrontar el complejo comportamiento del mercado actual. Para tener una panorámica completa de la situación, creo necesario abordar en este artículo la descripción del perfil idóneo de estos directivos (CMO) como pilares esenciales en la solvencia de las empresas, tanto desde el punto de vista económico como de marca.

Cualquier profesional del ámbito empresarial, en la actualidad, debe tener una constante preocupación por adaptar sus habilidades y capacidades al cambiante entorno, no solo en lo que a nuevas tecnologías se refiere sino, también, a la evolución de las necesidades de las personas tanto en lo relativo al “objeto de sus deseos” como en las preferencias por el medio o el canal para acceder a él. Máxime teniendo en cuenta las diferencias intergeneracionales e intrageneracionales, ya que la toma de decisiones económicas de las personas ante

iguales propuestas está sujeta a tantas variables (emocionales y racionales) que es complicado establecer perfiles comunes a grandes conjuntos de población.

En este sentido, los CMO han venido experimentando una metamorfosis trascendental en la última década. El concepto que se tenía de ser un mero ejecutor de campañas publicitarias (asignación de tarea tan trasnochada como errónea) quedó en las atribuciones del siglo pasado; hoy, el CMO emerge como un estratega clave, un visionario que impulsa el crecimiento



empresarial y un líder indispensable en la toma de decisiones de alto nivel. Sin embargo, este protagonismo creciente conlleva nuevos desafíos y responsabilidades que han convertido su posición en una de las más dinámicas y exigentes dentro del C-Suite corporativo; o, al menos, debe ser una de las reivindicaciones que, como profesionales, hemos de promover con independencia del tamaño y del sector en el que desempeñemos nuestra responsabilidad.

En algunas empresas de gran tamaño, según los datos recientes de la consultora [Spencer Stuart](#), se observa una tendencia ascendente en la trayectoria profesional de los CMO, ya que un significativo 65% de los que abandonan sus cargos lo hacen para asumir posiciones de mayor responsabilidad, ya sea dentro de su misma organización o en otras compañías. Un dato aún más revelador es que el 10% de estos profesionales asciende directamente a la posición de CEO. De hecho, el 37% de los actuales CEO de las empresas Fortune 500 cuentan con experiencia en marketing, lo que evidencia la trascendencia estratégica de esta disciplina. Por otro lado, el estudio destaca, afortunadamente, un avance en términos de diversidad de

género, ya que en 2024 el 53% de los CMO en Fortune 500 eran mujeres, suponiendo un incremento del 12% con respecto a 2020.

A pesar de esta tendencia positiva, el tiempo promedio de permanencia en el puesto sigue siendo relativamente corto: 4,3 años en 2024, por debajo de la media de otros ejecutivos del C-Suite, que se sitúa en 4,9 años. Este fenómeno se debe en parte a la constante presión por demostrar resultados financieros tangibles en

un entorno cada vez más digitalizado y competitivo. Ello denota la excesiva preocupación de las empresas por poner el foco en los resultados financieros para definir los objetivos de crecimiento; cuando se consiguen, el CMO se mantiene en su puesto y, cuando no, recaerán sobre él todas las miradas. En cambio, muchos profesionales del marketing pensamos que los resultados deberían ser la consecuencia, no el fin; es más importante poner el foco en la estrategia porque

permite una visión más clara de cómo estrechar y crecer en relaciones con los clientes (lo que sin duda conlleva un incremento de la rentabilidad por cliente y, por tanto, de los beneficios globales).

Por ello, la presencia de un líder de marketing en la alta dirección es otro punto clave a tener muy cuenta a pesar de que, en 2024, el 66% de las empresas Fortune 500 contaban con un CMO en su estructura, lo que representa una caída del 8% respecto del año anterior. Sin embargo, estos datos no deberíamos interpretarlos necesariamente como una menor relevancia de la función, sino por la transformación que están sufriendo las estructuras corporativas. Muchas compañías están optando por modelos híbridos donde el marketing se integra con otras áreas, como ventas, estrategia comercial, growth hacking o experiencia del cliente, lo cual es síntoma de cómo el valor que se le da al CMO depende de atributos que no están relacionados con el que debería ser su desempeño fundamental, si tenemos en cuenta que ventas, comercial, CX, investigación, análisis de costes, etc., son herramientas o extensiones de lo que denominamos “marketing como estrategia”.

CUALQUIER PROFESIONAL DEL ÁMBITO EMPRESARIAL, EN LA ACTUALIDAD, DEBE TENER UNA CONSTANTE PREOCUPACIÓN POR ADAPTAR SUS HABILIDADES Y CAPACIDADES AL CAMBIANTE ENTORNO



Ello se refleja en que el título del puesto también está cambiando. Aunque el 40% de los líderes de marketing siguen ostentando el de CMO, un 16% tiene funciones adicionales (como Chief Marketing & Communications Officer) y otro 33% ostenta títulos sin la palabra “Chief”, como Vicepresidente Senior de Marketing. Un 11% de estos ejecutivos ni siquiera tiene el término “marketing” en su cargo, reflejando la creciente intersección del marketing con áreas como el crecimiento, la experiencia del cliente y la estrategia digital. Estos datos, en la mediana y pequeña empresa, se diluyen, ya que la función de marketing suele estar maquillada por otras denominaciones relacionadas con la tecnología y las herramientas digitales.

Para hacer un proceso de argumentación objetiva sobre este tema, veamos qué se espera del CMO en la actualidad. Debe poseer una combinación única de habilidades y competencias para navegar con éxito en el complejo panorama empresarial actual. Ha de tener la capacidad de tomar decisiones basadas en datos y dotes de análisis más allá de las puras estadísticas. Deben ser expertos en la proyección de planes de investigación que programen el uso de ciencia

de datos (data science) para obtener insights a partir de los grandes y los pequeños datos. Han de ser capaces de planificar experimentos que permitan examinar diferentes escenarios para aprender de los mejores y peores resultados. Deben respaldar el uso de inteligencia artificial para prospectar tendencias y anticiparse a las necesidades del consumidor. Han de colaborar eficazmente, tanto dentro de su equipo como con otros departamentos, buscando la cooperación horizontal para poder obtener aportaciones de cualquier miembro de la organización. Sin ser expertos legales, también han de tener conocimiento de las normativas y regulaciones que afectan a su sector para delimitar lo que se puede y no se debe hacer desde el diseño de un producto y servicio hasta las acciones de comunicación y comercialización, tanto para proteger la reputación de la compañía y evitar sanciones, como para alinear la oferta con las expectativas de los clientes dentro de un marco de relación legal y ético.

Esto último destaca la importancia de crear un “fuerte vínculo” con las necesidades y comportamientos de los consumidores, lo que implica un contacto constante y cercano con los considerados dentro del “target princi-

pal” y como “shoppers fieles”, mediante el desarrollo de habilidades para aprender mediante el ejercicio práctico continuo y perseverar en la prospección de la incertidumbre y en el atrevimiento a cometer errores. La resiliencia, la curiosidad y la motivación propia son cualidades indispensables para un CMO que quiera tener éxito en su desempeño profesional. Pero también lo es tener un liderazgo que permita construir un entorno seguro para la experimentación y el aprendizaje, empoderando a su equipo y promoviendo la comunicación abierta y la aportación de ideas e iniciativas desde cualquier punto de la organización.

El CMO tiene una responsabilidad directa en los resultados económicos de la empresa en la medida que es capaz de delinear la estrategia más adecuada para conseguirlos. Por ello, el futuro del CMO es tener mayores responsabilidades y un papel aún más estratégico para dar respuesta a la búsqueda de experiencias más personalizadas por parte de los consumidores. Para ello, el CMO y su equipo trazarán las acciones que más influirán en las distintas etapas del “customer journey”, prediciendo o impulsando las tendencias de consumo y adaptándose a entornos tecnológicos y escenarios competitivos en constante evolución. Para llevarlo a



cabo, el CMO debe impulsar la innovación y fomentar una cultura de investigación y desarrollo audaz. Esto implica explorar nuevas tecnologías, metodologías y enfoques para optimizar los procesos, perfeccionar las acciones de marketing y generar nuevas fuentes de ingresos buscando el incremento de la satisfacción del cliente.

En este terreno, la inteligencia artificial (IA) y la automatización se están convirtiendo en herramientas cada vez más importantes para mejorar la eficiencia y la eficacia del marketing. Los CMO deben estar a la vanguardia de estas tecnologías, explorando su potencial para personalizar las interacciones con los clientes, automatizar tareas repetitivas, prevenir riesgos de abandono y obtener insights valiosos a partir de grandes volúmenes de datos que permitan la fidelización del cliente como pilar fundamental de la estrategia de la compañía. Poner el foco en el consumidor, comprendiendo sus necesidades, deseos y expectativas, y ofreciendo experiencias personalizadas y relevantes que fomenten la lealtad a largo plazo, solo podrán conseguirlo a través de la personalización avanzada de la oferta y de los procesos de acompañamiento en la toma de decisiones y de la atención en

el servicio de postventa, en cualquier punto de contacto.

El CMO también debe estar familiarizado con disciplinas emergentes como la economía conductual y la neurociencia aplicada al marketing. Estas disciplinas ofrecen insights valiosos sobre cómo los consumidores toman decisiones, lo que puede utilizar para diseñar estrategias de marketing más efectivas. La economía conductual, por ejemplo, estudia cómo los sesgos cognitivos y las emociones influyen en la mayoría de las decisiones de compra. La neurociencia aplicada al marketing, por su parte, utiliza diferentes técnicas de medición de la respuesta neurofisiológica de los consumidores a los estímulos de marketing. Al comprender cómo funciona el cerebro del consumidor, pueden diseñar mensajes, ofertas y experiencias que resuenen a un nivel más profundo, aumentando la eficacia de las acciones comerciales.

Finalmente, para las compañías que operan en entornos regulados, el cumplimiento normativo es un aspecto crucial que debe formar parte del bagaje del CMO para garantizar que todas las actividades de marketing se realicen de manera ética y transparente, cumpliendo con las leyes de

protección de datos, publicidad, seguridad y otras regulaciones relevantes. La transparencia y la privacidad son cada vez más importantes para los consumidores, demandando claridad y simplicidad en la forma de recopilar, utilizar y proteger sus datos, y en cómo les ofrecen una mayor protección de su información personal.

Hace tiempo que los CMO debimos dejar atrás el rol táctico para asumir el liderazgo estratégico de la empresa, siendo responsables de impulsar el crecimiento, la innovación y la rentabilidad de la empresa. Por ello, los directores de marketing hemos de pasar de ser ejecutivos enfocados en la comunicación a convertirnos en estrategias del crecimiento empresarial (un nivel superior al denominado “growth marketing”). Nuestro papel es cada vez más relevante en la toma de decisiones y nuestra influencia dentro de la organización ha de continuar en ascenso. Con el marketing evolucionando hacia una disciplina más centrada en resultados financieros y generación de valor, el CMO es, sin duda, un pilar fundamental para la rentabilidad, competitividad y reputación de las compañías.

Por último, una reflexión: a pesar de la creciente importancia del marke-

ting en el tejido empresarial, la profesión aún carece de una estructura colegiada que la respalde y defienda en España (salvo en [Cataluña](#)). La creación de un Colegio Oficial de Profesionales del Marketing a nivel nacional (o regional) podría ser un paso importante para garantizar la regulación, el reconocimiento y la continua adecuación formativa de estos expertos en estrategias de negocio. Actualmente, los colegios profesionales de economistas podrían desempeñar en parte este rol, dado que el marketing está intrínsecamente ligado a la economía empresarial y la generación de valor. Sin embargo, la especificidad del marketing como disciplina estratégica y su autonomía académica, dese hace más de una década, justifica la necesidad de un organismo independiente que vele por los intereses del sector, establezca estándares laborales, tenga un lugar propio en la estructura de actividades profesionales y refuerce su influencia en la toma de decisiones empresariales. ■

MÁS INFO +

» [Factores clave para el éxito de un CMO](#)