



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

LA NUEVA GEOMETRÍA DEL MARKETING

Hace unos meses, en el artículo “CMO: visionarios, estrategas, líderes... indispensables”), apuntábamos la idea de que el marketing ha venido evolucionando hacia una disciplina más centrada en resultados financieros y generación de valor, por lo que el director de marketing (CMO) es, sin duda, un pilar fundamental para la rentabilidad, competitividad y reputación de las compañías, siendo su papel cada vez más relevante en la toma de decisiones y su influencia dentro de la organiza-

ción ha de continuar en ascenso.

El panorama del marketing global se encuentra en una fase de transformación sin precedentes. La conjunción de avances tecnológicos, la evolución del comportamiento del consumidor y un entorno económico de alta volatilidad ha reescrito las reglas del juego. Atrás quedaron los días de las campañas genéricas y del famoso embudo de conversión lineal. Dos estudios de referencia, [“The Future of Marketing”](#) de Boston Consulting Group (BCG) y [“The State of Martech 2025”](#) de S. Brinker y F.

Riemersma, desvelan una visión de futuro en la que el marketing ya no se basa en la segmentación masiva, sino en la personalización “hiper-individualizada”, y donde la inteligencia artificial generativa (GenAI) no es una herramienta más, sino el motor de la estrategia y el catalizador del cambio más importante que ha sufrido el marketing en las últimas décadas.

El segundo estudio destaca que la IA está “colonizando” a todas las empresas, asumiendo desde la automatización de tareas hasta la genera-



ción de contenido y la toma de decisiones automáticas. Este argumento es respaldado por el estudio de BCG, que apunta que un creciente optimismo sobre el impacto de la GenAI está impulsando nuevas inversiones que ya no se centran exclusivamente en la eficiencia, sino en el crecimiento. Esta convergencia de visiones es crucial: las empresas ya no perciben la IA como un simple instrumento para reducir costes, sino como un motor estratégico para abrir nuevas fuentes de ingresos y ganar cuota de mercado que permanezca fiel.

El marketing, como consecuencia, atraviesa un momento decisivo en su rápida adaptación a los nuevos requerimientos técnicos, ya que ha dejado de ser un área de apoyo para convertirse en el núcleo de la estrategia de la empresa. De hecho, en un entorno marcado por la IA, el auge del ecosistema martech, la presión por demostrar el retorno de la inversión y la incertidumbre económica en España y Europa, el papel del CMO cobra una relevancia inédita.

Durante los últimos años, para los CMO [el concepto de la “larga cola”](#) (C. Anderson) ha sido la base de la economía digital para explotar la atención de nichos de mercado

específicos, por pequeños que fueran, lo que ha permitido a un buen número de empresas (como Amazon o Netflix) dominar sus sectores. Sin embargo, los autores de “The State of Martech 2025” argumentan que la GenAI está yendo un paso más allá, creando el modelo de “hipercola”. Este nuevo paradigma no se limita a ofrecer una amplia variedad de productos para muchos nichos, sino a la capacidad de crear experiencias y ofertas únicas para cada cliente individual (recordemos lo que en 2017 denominé “[Brain centric marketing](#)”).

La GenAI tiene el potencial de crear infinidad de programas, lo que permite a las empresas ofrecer una “experiencia hiper-individualizada” a cada uno de sus clientes de una manera que antes era inimaginable. Este enfoque va mucho más allá de la simple personalización por nombre o historial de compra. Se trata de una personalización dinámica y en tiempo real que se adapta a cada punto de contacto, a cada interacción y a cada cambio en el comportamiento del usuario.

Esto tiene una consecuencia directa en el modelo tradicional del embudo de conversión, volviéndose



obsoleto. En su lugar, el marketing atiende a una compleja red de puntos de contacto interconectados en la que los CMO, como señala el estudio de BCG, deben entender la influencia que cada uno de ellos ejerce sobre la demanda y los resultados en el consumidor. Esto implica un enfoque holístico, donde [la experiencia del cliente \(CX\)](#) se convierte en el verdadero diferenciador. El informe de BCG, a través de una encuesta a 200 marcas de diversos sectores, destaca cómo los líderes en personalización están logrando aumentar su ROI al empoderar a sus clientes siguiendo este criterio.

En este nuevo ecosistema, ambos estudios señalan que el CMO ya no puede ser un líder puramente creativo o un mago de las campañas. Su papel evoluciona hacia el de un estratega técnico, un gestor de datos y un humanista que equilibra la automatización con la conexión personal.

El informe de Chiefmartec lo expresa de forma contundente: el CMO ya no puede permitirse ser completamente no-técnico. Debe sentirse cómodo hablando de datos e infraestructura, ya que la estrategia de marketing está ahora inextricablemente ligada a la arquitectura

UN RECIENTE INFORME DE BCG OFRECE UNA HOJA DE RUTA CON SEIS PASOS CLAVE PARA UN MARKETING MÁS EFECTIVO, QUE INCLUYE DESDE LA MEDICIÓN ADECUADA DEL ROI HASTA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

tecnológica. La calidad de los datos se convierte en su principal preocupación, validando el antiguo principio en informática de “garbage in, garbage out” (basura que entra, basura que sale). Un CMO exitoso en la era de la GenAI es aquel que no solo entiende la importancia de una base de datos limpia y estructurada, sino que también sabe cómo gestionar la complejidad de un sinfín de herramientas martech y la fragmentación del customer journey.

El mercado martech está más saturado que nunca, con más de 12.000 soluciones disponibles a nivel global; por ello, el CMO debe ser el arquitecto de su “stack” tecnológico, seleccionando las herramientas adecuadas y asegurando que se integren de manera eficiente para no caer en la “fatiga de las herramientas”. El informe de BCG ofrece una hoja de ruta con seis pasos clave para un marketing más efectivo, que incluye desde

la medición adecuada del ROI hasta la capacitación del personal.

Más allá de la gestión tecnológica, el CMO también debe ser un defensor del factor humano. La IA, según el estudio de Chiefmartec, debe ser vista como un potenciador de las capacidades humanas, no un sustituto que las elimina. Esto implica un enfoque híbrido, donde la IA se encarga de las tareas repetitivas y de la optimización, liberando al equipo de marketing para que se centre en la creatividad, la estrategia y la conexión emocional con los clientes. El CMO debe ser el líder que gestiona esta dualidad, garantizando que la tecnología no desdibuje la esencia de la marca, sino que la fortalezca.

En este sentido, la función del CMO se despliega en cuatro dimensiones críticas que le permitirán ser garante de que las inversiones en marketing se traduzcan en crecimiento real. Esto implica dominar

métricas financieras, hablar el mismo lenguaje que el CFO y justificar la inversión en términos de rentabilidad y valor a largo plazo. Por otro lado, con el ecosistema martech en expansión, la interoperabilidad de plataformas (CRM, CDP, analítica, automatización) será esencial para obtener insights accionables. Ello le facilitará que todas las interacciones con la marca, desde publicidad hasta servicio posventa, reflejen coherencia y empatía. La personalización no puede ser invasiva; debe equilibrar privacidad, confianza y valor. Como consecuencia, se convertirá en un gestor del talento creativo y analítico al posibilitar la convergencia entre datos y creatividad.

Pero, todo lo anterior ¿cómo lo enfrentamos a las previsiones macroeconómicas para España y la Eurozona en los próximos años?, sabiendo que jugarán un papel determinante en las prioridades de los CMO y las inversiones en marketing y tecnología. Si bien el marketing se mueve hacia una dirección clara, la velocidad y el enfoque de esta transición dependerán del clima económico en el que podremos encontrar tres escenarios.

El primero está caracterizado por un presumible crecimiento en el que Es-

paña se proyecta como líder dentro de las grandes economías de la Eurozona. El Banco de España y la Comisión Europea han revisado al alza las previsiones de crecimiento del PIB para 2025, situándolo entre el 2,4% y el 2,7%. Este dato está respaldado por la robusta demanda interna, un mercado laboral dinámico y una inversión sostenida, especialmente en el sector de la construcción. La llegada de los fondos Next Generation promete contribuir a un panorama de inversión sólido. En este escenario, el marketing debe ser un motor de crecimiento agresivo, teniendo los CMO la oportunidad de derivar presupuestos a la financiación de nuevos proyectos de crecimiento. La estrategia se podrá centrar, en base a los dos estudios arriba referidos, en:

➤ **Invertir más en la adquisición de clientes** para captar mayor cuota de mercado con poder adquisitivo en ascenso.

➤ **Apostar por el marketing de la “hipercola”**, usando GenAI para ofrecer experiencias personalizadas y a gran escala para ganar una ventaja competitiva significativa.

➤ **Poner énfasis en la marca** al disponer de presupuestos más holgados, ejecutando campañas creativas de alto impacto que refuercen la

conexión emocional con el consumidor, aprovechando el “toque humano” que la IA potencia.

El segundo escenario está caracterizado por la cautela europea, marcado por un crecimiento moderado. A diferencia de España, las previsiones para la Eurozona en su conjunto son más modestas, con un crecimiento del PIB estimado en un 0,9% para 2025 y un 1,4% en 2026. Factores como la incertidumbre geopolítica, la desaceleración del comercio global y la guerra comercial con Estados Unidos, que ya ha llevado a la Comisión Europea a recortar sus previsiones, marcan un entorno más complicado. La inversión se espera que sea más débil, y aunque la inflación está bajando, persiste el riesgo de una política monetaria más estricta. En este entorno de crecimiento moderado y riesgos latentes, el marketing se verá forzado a adoptar una mentalidad de hacer más con menos recursos. La estrategia de los CMO en Europa se orientaría hacia la optimización y la eficiencia, siendo su prioridad demostrar un ROI claro y medible en cada campaña. La IA se utilizará para optimizar el gasto publicitario, reducir los costes de adquisición de clientes y automatizar tareas repetitivas para liberar recursos.

También se tendrán que enfocar en la retención de clientes en lugar de en la adquisición de nuevos, poniendo el foco en el aumento del valor del ciclo de vida del cliente (LTV), para lo cual la personalización impulsada por la IA será clave para construir programas de fidelización eficaces. La capacidad para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado y reajustar las estrategias será crucial, debiendo para ello liderar la transformación digital, asegurando que la infraestructura tecnológica sea lo suficientemente ágil para responder a la volatilidad económica.

Por último, un tercer escenario podría ser la improbable recesión de la economía europea, lastrada por la caída generalizada del consumo, el reajuste de presupuestos y unas políticas monetarias muy restrictivas. Entonces, los CMO tendrían que priorizar como herramienta defensiva la protección de cuota de mercado, más que abordar su expansión, usando como palanca el refuerzo de la confianza y una mayor cercanía con el cliente. Será entonces cuando tengan que demostrar flexibilidad en un campo de batalla complejo en el que deberán demostrar resiliencia tecnológica y creatividad con escasos recursos.

En resumen, el futuro del marketing será una combinación de hiperpersonalización, tecnología de vanguardia y una profunda comprensión del contexto económico. El CMO del mañana será un líder multifacético y transversal que no solo entenderá la creatividad y el arte de contar historias, sino que también dominará la ciencia de los datos, la arquitectura de la tecnología y la macroeconomía. En última instancia, como apuntan los estudios de BCG y Chiefmartec, el marketing del futuro será un reflejo de la resiliencia y la inteligencia estratégica de sus líderes. ■

MÁS INFO

- » [The Future of Marketing, Boston Consulting Group](#)
- » [The State of Martech 2025, S. Brinker y F. Riemersma](#)
- » [Economía Long Tail](#)
- » [Brain centric marketing](#)
- » [Experiencia de cliente](#)