



JOSÉ MANUEL NAVARRO
Experto en marketing

X in

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

CLAVES DEL MARKETING FINANCIERO: HIPERPERSONALIZACIÓN, CONDUCTA Y REGULACIÓN

El marketing financiero que se está configurando para la segunda mitad de la actual década ya no puede entenderse como una función de apoyo ni como un conjunto de tácticas orientadas a incrementar el volumen comercial en el corto plazo. Nos encontramos ante una redefinición estructural del papel del CMO dentro de la entidad financiera, impulsada por un cambio profundo

en el contexto económico, tecnológico, regulatorio y social. Tras años en los que el crecimiento estuvo sostenido, en gran medida, por la escala, por un entorno de tipos favorable o por una digitalización centrada en la eficiencia operativa, el sector se adentra en una etapa donde la precisión, la relevancia y la confianza se convierten en los principales vectores de competitividad. En este escenario, el marketing

deja de ser persuasión para convertirse en arquitectura estratégica.

La realidad con la que trabajan hoy los CMO de entidades financieras es significativamente más exigente que la de hace solo cinco años. El margen de error se ha reducido de forma drástica. El cliente es más volátil, más informado y menos leal; la regulación es más compleja y transversal; la tecnología ha dejado



de ser diferencial para convertirse en infraestructura básica; y los consejos de administración demandan evidencias claras de retorno sobre cada iniciativa y han asumido un rol mucho más implicado en la gestión al ser los responsables últimos del cumplimiento normativo de la entidad. En este contexto, seguir gestionando el marketing como un centro de gasto o como un generador de notoriedad resulta, además de ineficiente, potencialmente peligroso para la sostenibilidad del negocio.

Uno de los cambios más relevantes que explican este nuevo marco es el paso de un modelo de banca basado en la escala a un modelo de banca de precisión. Durante décadas, el crecimiento financiero se apoyó en la captación masiva y en una cierta homogeneización de la oferta. Hoy, ese enfoque ha perdido eficacia. El crecimiento rentable ya no proviene de añadir miles de clientes indiferenciados, sino de maximizar el valor de cada relación individual, comprendiendo con profundidad las necesidades, los comportamientos y los contextos de decisión de cada cliente. Esta lógica transforma el marketing en una función crítica para la asigna-

ción eficiente del capital, porque es el área que conecta datos, cliente y propuesta de valor.

En este punto, la inteligencia artificial emerge como una condición necesaria, pero no suficiente. La conversación ya no gira alrededor de la IA generativa en su versión más superficial, centrada en la automatización de contenidos o en la atención básica al cliente, sino en la adopción de la llamada IA agéntica. Estamos hablando de sistemas capaces de razonar, tomar decisiones y ejecutar flujos completos de trabajo de forma autónoma, con una supervisión humana estratégica, pero no constante. Para el marketing financiero, esto supone un cambio radical: la posibilidad de operar en tiempo real, de anticipar necesidades antes de que el cliente las exprese y de pasar de campañas a procesos continuos de optimización.

HIPERPERSONALIZACIÓN

La hiperpersonalización, durante años invocada y pocas veces desplegada de forma real, comienza a materializarse gracias a estos agentes inteligentes. Pasamos de adaptar un mensaje para un segmento a ajustar una experiencia completa

a un individuo concreto, en función de su comportamiento reciente, su situación/formación financiera, su contexto vital y su tolerancia al riesgo. Este nivel de precisión permite mejorar de forma significativa las tasas de conversión, reducir el coste de adquisición y, sobre todo, aumentar el valor de vida del cliente. Pero implica también una responsabilidad mayor: la necesidad de gobernar estos sistemas con criterios éticos, explicables y alineados con el interés del cliente.

Aquí entra en juego una segunda prioridad estratégica del CMO: la integración sistemática de la economía conductual en el diseño del marketing financiero. Durante mucho tiempo, el sector ha operado bajo supuestos racionales que no se corresponden con la realidad del comportamiento humano. Sabemos que los clientes no deciden únicamente en función de incentivos económicos, sino que están influidos por sesgos, emociones, fricciones cognitivas y hábitos profundamente

EL MARKETING DEBE ANTICIPARSE A ESCENARIOS FUTUROS DISEÑANDO EXPERIENCIAS COHERENTES, FLUIDAS Y CONSISTENTES, INDEPENDIENTEMENTE DEL CANAL O DEL INTERMEDIARIO



arraigados. Ignorar esta dimensión ha llevado a productos infrutilizados, a procesos abandonados y a una desconexión creciente entre oferta y demanda real.

La economía conductual ofrece un marco robusto para cerrar lo que se conoce como el “behavioral gap”, ese espacio entre lo que el cliente declara que quiere hacer y lo que efectivamente termina haciendo.

Desde una perspectiva de marketing responsable, el objetivo no es manipular ni empujar al cliente hacia decisiones que maximicen el beneficio de la entidad en el corto plazo, sino diseñar experiencias que faciliten decisiones financieras más saludables y sostenibles. Cuando un cliente quiere ahorrar y no lo logra, cuando pospone sistemáticamente decisiones relevantes o cuando asume riesgos que no comprende, existe una oportunidad de intervención legítima por parte de la entidad.

En la segunda mitad de la presente década, el marketing financiero más avanzado se caracterizará por el uso de “nudges” dinámicos, activados en el momento exacto de la decisión, apoyados por datos en tiempo real y diseñados bajo principios éticos claros. La combinación de IA agén-

tica y economía conductual permite detectar patrones de comportamiento problemáticos y ofrecer soluciones personalizadas que reduzcan la fricción, distribuyan mejor la carga cognitiva y refuercen la sensación de control del cliente. Esto no solo mejora el bienestar financiero, sino que fortalece la relación de confianza y reduce la probabilidad de abandono.

CONFIANZA

La confianza, precisamente, se convierte en el tercer gran eje estratégico del CMO, especialmente en un entorno regulatorio cada vez más exigente. Lejos de una hipotética desregulación, Europa avanza hacia un marco normativo que prioriza la resiliencia digital, la transparencia algorítmica, la protección del consumidor y la sostenibilidad. Normativas como DORA, la Ley de AI Act de la Unión Europea, la evolución del Open Banking o las nuevas directivas de crédito y sostenibilidad no son episodios aislados, sino parte de una arquitectura regulatoria coherente que condicionará de forma estructural el diseño de productos y la comunicación comercial.

En este contexto, el cumplimiento normativo ya no puede gestionarse

como una obligación defensiva ni como un coste inevitable. Las entidades que entiendan la regulación como parte integral de su propuesta de valor tendrán una ventaja competitiva clara. Para el marketing, esto implica convertir la seguridad, la transparencia y la gobernanza del dato en atributos de marca. La resiliencia operativa, la explicabilidad de los algoritmos, la protección frente a fraudes o la claridad en la comunicación de riesgos pasan a ser elementos centrales del relato comercial, especialmente en un entorno de creciente desconfianza hacia las plataformas digitales menos reguladas.

Esta transformación exige una relación mucho más estrecha entre el CMO, el área de riesgos, el departamento legal y la función de

cumplimiento. El marketing deja de operar en silos y se convierte en un espacio de convergencia entre negocio y gobernanza. Las campañas, los mensajes y las experiencias deben diseñarse desde el inicio con criterios de compliance, evitando correcciones posteriores y reduciendo riesgos reputacionales. Pero, más allá del riesgo, existe la oportunidad evidente de posicionar a la entidad como un proveedor de confianza en un entorno saturado de promesas poco verificables.

Otra de las prioridades ineludibles para el CMO en esta etapa es la alineación total con la función financiera de la organización. La presión sobre los márgenes, la normalización de los tipos de interés y el aumento de los costes regulatorios



obligan a una disciplina extrema en la asignación de recursos. El marketing financiero del pasado, basado en presupuestos históricos y métricas ahora irrelevantes, resulta insostenible. El nuevo mandato exige una medición rigurosa del impacto real de cada iniciativa, en términos de retorno, eficiencia y crecimiento sostenible.

Esta alineación con el CFO, más allá de una cuestión de reporting, es de diseño estratégico conjunto. Supone repensar qué actividades generan valor, cuáles deben automatizarse, cuáles deben eliminarse y dónde conviene invertir para maximizar el valor del cliente a largo plazo. Indicadores como el coste de adquisición, el valor de vida del cliente, la tasa de conversión o la retención dejan de ser métricas operativas para convertirse en herramientas de decisión estratégica. El CMO que no sea capaz de articular su estrategia en términos financieros perderá relevancia en el modelo de gobierno corporativo de su entidad.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En paralelo, la experiencia del cliente se desplaza hacia modelos cada vez más omnicanales y, en muchos

casos, invisibles. La banca de la segunda mitad de la década ocurrirá, en gran medida, fuera de los canales tradicionales. Servicios financieros integrados en plataformas de terceros, experiencias embebidas en contextos de compra, movilidad o vivienda (IoT), y decisiones iniciadas por agentes inteligentes en nombre del cliente redefinirán los puntos de contacto. El marketing debe anticiparse a este escenario, diseñando experiencias coherentes, fluidas y consistentes, independientemente del canal o del intermediario.

Este fenómeno abre también el debate sobre la propiedad de la relación con el cliente y la batalla por la interfaz. En un paisaje de ecosistemas abiertos, el valor ya no reside en ofrecer productos financieros competitivos, sino en ser la infraestructura de confianza sobre la que operan otras experiencias. El marketing desempeña aquí un papel crucial como custodio del posicionamiento de marca y como garante de que la entidad siga siendo relevante, incluso cuando no es visible de forma directa.

Nada de lo anterior es viable sin una transformación profunda de las capacidades internas. Por eso, una de

las responsabilidades menos visibles, pero más determinantes, del CMO en esta década es liderar el cambio cultural y el desarrollo de talento. La sofisticación tecnológica, la complejidad regulatoria y la necesidad de comprensión conductual exigen perfiles híbridos, capaces de combinar pensamiento analítico, sensibilidad creativa y comprensión del negocio. Las academias internas de IA, la formación en datos y comportamiento y la colaboración transversal se convierten en prioridades estratégicas, no en iniciativas accesorias.

En última instancia, el marketing financiero de la segunda mitad de la década se define por un nuevo contrato implícito entre la entidad y sus clientes. Un contrato basado en la utilidad real, en la toma de decisiones informada, en la transparencia y en la confianza sostenida en el tiempo. El CMO se convierte en el arquitecto de ese contrato, equilibrando innovación y responsabilidad, crecimiento y protección, automatización y humanidad. Las entidades que sepan recorrer este camino no solo serán más eficientes, sino también más relevantes y resilientes en un entorno de incertidumbre permanente. ■

MÁS INFO +

- » [Marketing Fintech: Principales estrategias y tendencias](#)
- » [Marketing Digital Financiero 2026: Estrategias y Tendencias](#)
- » [Cómo el marketing digital afecta al sector financiero y asegurador](#)
- » [Diez años de 'Behavioral Economics' en BBVA: cómo la economía del comportamiento ha contribuido a transformar decisiones](#)
- » [Qué significa la regulación DORA para las instituciones financieras en 2025](#)
- » [2026 y sus 6 claves regulatorias](#)
- » [Top tendencias Banca 2026](#)
- » [Repensando el marketing financiero en tiempos de IA](#)
- » [La IA deja de ser ventaja: impacto en marketing, banca y clientes](#)