

# ANUARIO DEL MARKETING 2025



ESTUDIO KANTAR/AMKT:  
EL MARKETING, PALANCA  
DE PROGRESO EMPRESARIAL

**GRANDES TEMAS**

Retail Media  
Sostenibilidad  
Publicidad contextual

**ENTREVISTA**

Les Binet  
Enrique Arribas y José Luis Arbeo

**ESTUDIOS AMKT**

La inflación vista por empresas y  
consumidores

**ACTIVIDAD AMKT**

Las nuevas comisiones  
Actividad de los comités

iryoy

La velocidad  
tranquila.

Si cuando eres un experto  
en marketing, *eliges AMKT;*



cuando buscas alta velocidad,  
*eliges iryoy.*

[iryoy.eu](http://iryoy.eu)

**ANUARIO DEL MARKETING** es una publicación de la Asociación de Marketing de España.  
Calle Carranza, 25,  
28004 Madrid.  
Tel.: +34 915 484 915

**Correo electrónico:**  
gerencia@  
asociacionmkt.es

**Página web:**  
www.asociacionmkt.es

**Consejo editorial:**  
José Luis Arbeo  
David Torrejón

Depósito legal  
M-13371-2012  
ISSN 2254-3252

**Elaborado en colaboración con Marketing News. Publicaciones Profesionales S.L.U.**  
Calle Miguel Yuste, 17  
-3º, 28037 Madrid.  
Tel.: +34 917 893 600  
www.marketingnews.es

**Coordinación:**  
Fernando Montañés

**Redacción:**  
Fernando Montañés  
y equipo de  
Marketing News

**Diseño y maquetación:**  
Tirso Lizarraga  
Leo Llorente

**Publicidad y coordinación comercial:**  
Publicaciones  
Profesionales S.L.U.

La Asociación de Marketing de España no se identifica necesariamente con la opinión de quienes han elaborado este Anuario.



**PAPEL RECICLADO  
RESPETUOSO CON EL  
MEDIOAMBIENTE**

**4** Carta del presidente.

**6** Estudio Kantar: Marketing, palanca del progreso empresarial.

## **15 GRANDES TEMAS**

**16** Crónica de un año de marketing.

**20** Estudio Toluna:  
Inflación y marketing.

**28** El fenómeno del *retail media*.

**32** Sostenibilidad.

**36** Llega la programática contextual.

**40** Las plataformas, a por la publicidad.

**42** Atención, la variable emergente.

**44** Entrevista: Les Binet.

## **49 MARCARON TENDENCIA**

**50** Grandes casos.

**59** Entrega de Premios AMKT.

## **61 ESTUDIOS AMKT**

**62** Estudio AMES.

**66** Estudio IDEM.

**69** European Agenda.

## **71 COLABORADORES**

**72** ESIC.

**73** FNAC.

**74** FNAC.

**75** Epsilon Technologies.

## **77 AMKT AL DÍA**

**78** Órganos de Gobierno y Senado.

**79** Socios Empresa Corporativos.

**80** Nuevos socios.

**82** Entrevista Enrique Arribas y José Luis Arbeo.

**85** Comisiones y miembros de los Comités.

**88** Actividad de los Comités.

**97** Actividad AMKT 2024.

## **100 LISTADO DE EMPRESAS CON SOCIOS AMKT**



# EL MARKETING ES UNA INVERSIÓN IMPRESCINDIBLE

## 2024 ha sido un año de consolidación de algunas tendencias que hemos venido observando en el marketing en años anteriores.

El marketing sigue apuntalando su doble aporte, estratégico y táctico, para convertirse en un motor de transformación empresarial y social. Las marcas que liderarán el futuro serán aquellas que integren tecnología, creatividad y valores en su ADN, y que sepan adaptarse a un entorno en constante evolución.

## El marketing como inversión

El foco más importante este año, y en el que AMKT ha puesto mayores esfuerzos, ha sido el de poner en valor algo que para los marketers resulta obvio: que el marketing no es un gasto, sino una inversión con impacto directo en los resultados de las compañías. Y así ha quedado reflejado en el Índice de Expectativas de los Directores de Marketing (IEDM) que elaboramos semestralmente: cada euro invertido en marketing genera más de tres euros de retorno en ventas, consolidando su papel como motor de crecimiento y diferenciación. Según los responsables de las empresas, el marketing mantiene su papel estratégico en la estabilidad empresarial, con previsiones optimistas en ventas y moderación en inversión publicitaria. Además, el Estudio AMES 2023 reveló que la inversión en marketing en España alcanzó los 31.891 millones de euros, un 4,9 % más que en 2022 y acercándose ya a los niveles prepandemia, reflejando una clara apuesta por estrategias sostenibles y orientadas al largo plazo.

## La irrupción de la IA y la personalización del marketing

La inteligencia artificial se ha convertido en el gran acelerador del marketing, con un 92 % de los directores de marketing señalándolo como clave para la evolución del negocio. La personalización y la omnicanalidad han redefinido el *customer journey*, obligando a las marcas a invertir en tecnología y datos para ofrecer experiencias únicas y sin fricciones. Sin embargo, la implementación de la IA también plantea desafíos éticos y de seguridad, lo que obliga a las empresas a abordar su uso con responsabilidad y transparencia. La IA generativa está redefiniendo el marketing, no solo en términos de eficiencia operativa, sino también como un catalizador de creatividad y optimización del negocio. Para que esta transformación sea efectiva, los profesionales del sector deben formarse, experimentar y colaborar en la generación de conocimiento. La alianza entre Foro IA y AMKT representa un paso fundamental para continuar impulsando la adopción de la IA generativa en el marketing, como una herramienta esencial para el crecimiento y la eficiencia del sector.

## Marketing, cultura e impacto positivo.

El marketing que refuerza el impacto social de las empresas ha seguido creciendo durante 2024, reflejando la creciente demanda de los consumidores por marcas con valores auténticos y compromiso real. La sostenibilidad y la responsabilidad corporativa han pasado de ser diferenciadores a requisitos importantísimos

para la construcción de marcas relevantes y creíbles. Y, en este contexto, el marketing cultural también ha cogido impulso en las estrategias de las marcas, como una poderosa herramienta de conexión emocional, permitiendo a las marcas diferenciarse y crear experiencias más significativas para sus audiencias. Por este motivo, en AMKT hemos puesto en marcha el Comité de Marketing Cultural, que permite a nuestros socios compartir conocimiento y *networking* en esta industria en constante evolución y crecimiento.

## El liderazgo de los profesionales del marketing

El papel de los profesionales del marketing también ha sido un tema central en 2024. El informe elaborado por Epsilon Technologies en colaboración con AMKT analizó la actividad de 235 directores de marketing en LinkedIn, destacando a los más influyentes y demostrando que el rol de los directores de marketing ha evolucionado más allá de la estrategia comercial, posicionándolos como referentes de pensamiento y transformación digital.

## Reunión anual de socios corporativos.

En nuestra reunión anual de socios corporativos, celebrada el día 3 de diciembre en la sede de WPP en Madrid, a través de los casos que pudimos ver juntos, se evidenció el papel tan relevante del marketing en la estrategia de negocio de las empresas. Las marcas que comprendan el marketing como una inversión y no como un gasto estarán mejor posicionadas para adaptarse a un entorno en constante evolución y aprovechar las oportunidades del futuro. Su capacidad para conectar con el consumidor, anticipar tendencias y generar valor sostenible lo posiciona como una palanca esencial para la transformación empresarial.

## XVI Premios Nacionales de Marketing: un reflejo de la transformación del sector.

La XVI edición de los Premios Nacionales de Marketing, celebrada en el Espacio Ibercaja Delicias, volvió a dar cita a cerca de 1.100 profesionales del sector. El jurado de esta edición, compuesto por expertos de diferentes sectores y presidido por María Carceller (CEO de Grupo Rodilla), reconoció estrategias que no solo generan retorno de inversión, sino que también impactan en la sociedad y en la evolución del sector. La clave del éxito en las estrategias premiadas radicó en una combinación de visión, innovación y propósito, demostrando que las marcas que mejor se adaptan a la revolución digital y social son las que realmente logran destacar.

¡Muchas gracias a todos por vuestro constante apoyo!  
Un abrazo.

Enrique Arribas, presidente de la Asociación de Marketing de España.



LA ÚN CA

# OBRA

QUE NOS FALTABA

Ca ao cierra para mejorar, todas as obras que te fa tan  
**en fnac.es**



¿Qué está pasando en Callao?



TE FALTA FNAC **FNAC.ES**

ESTUDIO CUALITATIVO DE KANTAR PARA AMKT

# MARKETING, PALANCA DEL PROGRESO EMPRESARIAL

En el vibrante y dinámico mundo del marketing, los líderes del sector se enfrentan a un océano en constante movimiento, donde cada ola representa una nueva tendencia o tecnología emergente. Para saber cómo lo navegan hemos entrevistado a 15 destacados responsables de marketing y líderes de diferentes empresas, consultoras de tecnología, agencias de medios y creativas.

A través de su experiencia hemos identificado los desafíos diarios a los que se enfrentan en el dinámico mundo del marketing, las tendencias emergentes que más impacto tienen y los nuevos modelos organizativos que están adoptando.

En conjunto, nos ofrecen una visión integral y prometedora del futuro del marketing, invitándonos a descubrir un panorama lleno de oportunidades.

## Entusiasmo ante el cambio y la evolución

El panorama actual del marketing está en constante evolución, impulsado por los avances tecnológicos y el cambiante comportamiento de los consumidores y la sociedad en general. Esta es una época emocionante para formar parte de esta industria, llena de desafíos, pero también de oportunidades ilimitadas para innovar y liderar el cambio. Los profesionales del sector parecen estar de acuerdo en los pilares que sustentan la evolución del marketing: el impacto en el negocio y la tecnificación del marketing.

El impacto en el negocio se manifiesta en la manera en que las marcas están adoptando nuevas estrategias para llegar a sus audiencias de manera más efectiva y personalizada. La tecnificación del marketing, por su parte, implica la integración de herramientas y plataformas digitales que permiten una mayor precisión y eficiencia.

En este entorno dinámico, los profesionales consultados han mostrado un notable entusiasmo por la necesidad de adaptarse conti-

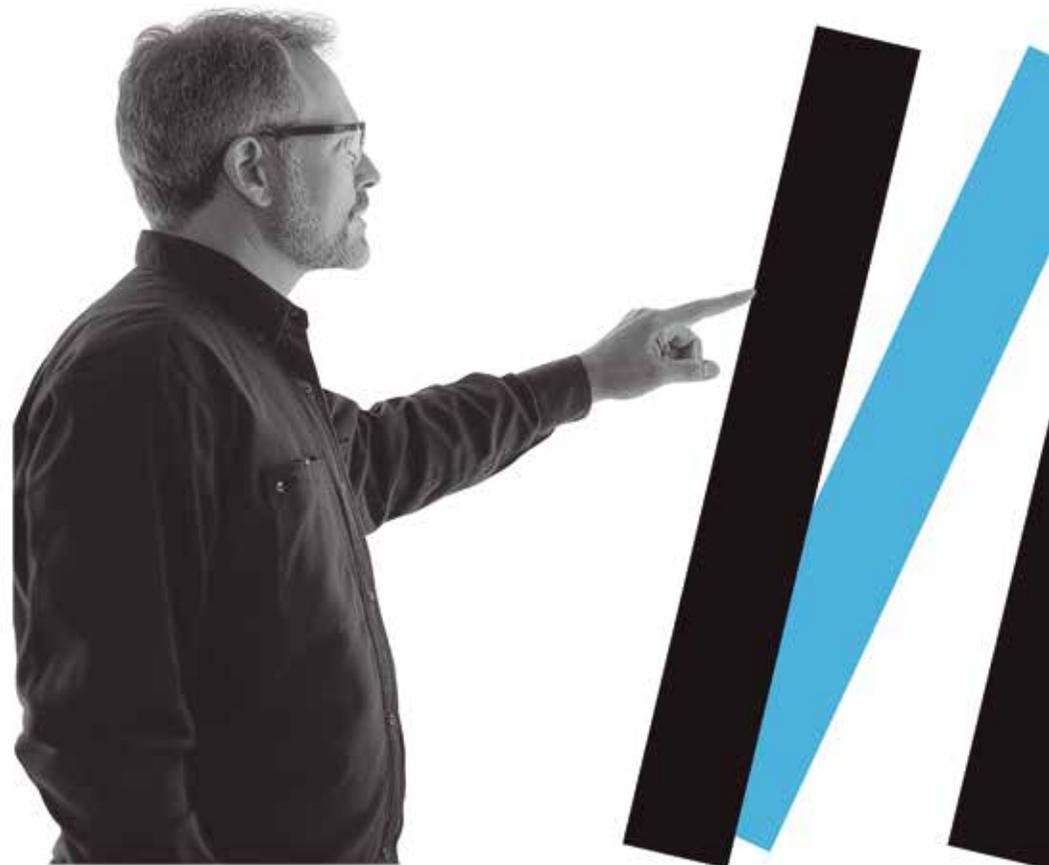
nuamente. Reconocen que la adaptabilidad y la agilidad son esenciales para mantenerse a flote y prosperar en un mercado en constante cambio. En lugar de una disrupción, representan una evolución continua.

*"El mundo es cambiante. Hay que adaptarse, este es el efecto mariposa del marketing, es decir, hay una inundación en Valencia*

*y te cambia la estrategia de marketing de contenidos". Óscar Santamaria (Iryo).*

*"Nuevos modelos que a la vez son más ágiles, más colaborativos con otras empresas, con capacidad para anticiparse a los cambios". Julián Cañadas (Adobe).*

Además del entusiasmo, se evidencia la curiosidad por las tecnologías emergentes y la IAG que prometen redefinir los paradigmas tradicionales del marketing. Aún en proceso de adopción y aprendizaje, la inteligencia artificial está de momento mejorando la eficiencia operativa de los departamentos de marketing, permitiendo una mayor personalización de las campañas y una mejor comprensión de las necesidades del cliente.



## El panorama actual del marketing está en constante evolución, impulsado por los avances tecnológicos y el cambiante comportamiento de los consumidores y la sociedad en general..

La colaboración y el intercambio de ideas se destacan como claves para el éxito en este entorno cambiante, siendo fundamental el intercambio de conocimientos y experiencias en asociaciones de marketing, lo que promueve un sentido de responsabilidad compartida y un enfoque en construir relaciones sólidas a largo plazo.

Este entusiasmo y compromiso reflejan un sector vibrante y dispuesto a enfrentar los retos del futuro con determinación. La evolución continua del consumidor es otro desafío crítico: el comportamiento del consumidor se transforma rápidamente, lo

que demanda una estrategia de marketing adaptable y personalizada.

La capacidad para anticiparse y responder a los cambios de preferencia del consumidor es fundamental para el éxito en este entorno acelerado.

Como menciona Cova Soto (Google): *“La buena noticia es que tenemos muchas herramientas; eso sí, los cambios en el comportamiento del consumidor van más rápido que la propia tecnología”*.

### Marketing: un catalizador del crecimiento en las organizaciones

El marketing siempre ha sido considerado una palanca crucial para el negocio, pero ahora su rol esencial y estratégico en la estructura comercial y organizacional está más vigente que nunca.

Las tendencias actuales están obligando a los departamentos de marketing a adaptarse a un entorno altamente fragmentado y dinámico, donde la habilidad de navegar por diversas plataformas y audiencias es esencial. Esto subraya su espacio dentro de las organizaciones, cuyo rol es ahora más reconocido y valorado que nunca.

Se ha puesto de relevancia la capacidad de análisis y toma de decisiones que aporta la disciplina del marketing, claramente reforzada por la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial.

Este avance tecnológico ha favorecido la eficiencia operativa y ha impulsado su liderazgo en la captación de nuevos clientes y nuevas fuentes de negocio para las organizaciones.

A pesar de las distintas velocidades, se constata cada vez más su importancia dentro del negocio, colaborando de manera estrecha con la estructura comercial en muchas organizaciones. Además, el marketing ha evolucionado hacia un propósito unificado, alineando sus esfuerzos con las dinámicas del mercado. Como resultado, esto ha llevado a una integración más profunda de sus funciones, subrayando su alineación esencial con los objetivos comerciales.

*“Para mí, una compañía esencialmente es marketing, entendiendo el marketing como estrategia de negocio”*. Sara Vega ( Fnac).

*“El marketing siempre ha sido una palanca de negocio. Demostrar la conexión que hay entre tu plan de marketing, tus acciones, y los resultados de negocio es clave”*. Carmen Pérez (Ibercaja).

*“El primer reto al que nos seguimos enfrentando es que el marketing deje de ser visto como un centro de coste y se convierta en un centro de negocio.”*. Gemma Juncá (Iberia).

### Evolución del CMO

El rol del CMO (*Chief Marketing Officer*, director de Marketing) ha evolucionado significativamente, adquiriendo una importancia central dentro de las organizaciones actuales. Por un lado, los responsables de marketing desempeñan un papel clave liderando la transformación digital, lo que les convierte en piezas fundamentales para el éxito de las empresas. Así, su función se extiende y amplía más allá de la básica de comprender al cliente, asegurando que las estrategias de marketing se alineen con los objetivos del negocio. Además, la demanda de habilidades tecnológicas está en aumento, con un enfoque claro en la interpretación de datos y la toma de decisiones estratégicas basadas en estos. En este contexto, los CMOs con perfiles más tecnológicos están ganando prominencia, ya que son capaces de manejar herramientas digitales avanzadas y demostrar cómo sus esfuerzos de marketing impactan directamente en los resultados comerciales. Es esencial que trabajen estrechamente con los CEOs para optimizar la influencia de las estrategias de marketing y contribuir al crecimiento del negocio.

Según Julián Cañadas (ADOBE), *“el CMO debe de trabajar para anticiparse, encontrar el equilibrio entre la eficiencia operativa, la creatividad y el marketing en su estado más puro”*. Además, la capacidad de tomar riesgos bien calculados y fomentar una cultura de innovación se presenta como una ventaja significativa para los CMOs modernos. Al permitirse un margen para la experimentación, pueden identificar estrategias que incrementen la eficiencia y productividad general de la empresa.

Jesús Moradillo (LLYC) argumenta que *“el CMO del futuro debe ser un emprendedor dentro*

de la compañía, estar abierto a la tecnología y capaz de unir una serie de herramientas para lograr resultados que antes requerían un equipo humano mayor. Además, destaca la importancia de la formación continua y de una estrategia que permita identificar nuevos públicos y líneas de negocio”.

Y para Esther Morell (Ilunion) “es clave el rol del CMO como director de orquesta que alinea y le da el mismo significado a todos los puntos de contacto de la compañía”.

En conclusión, el CMO actual se posiciona no solo como un líder del equipo de marketing, sino también como un catalizador del crecimiento empresarial y un puente estratégico entre la empresa y el cliente. Al alinear las metas de marketing con los objetivos de negocio más amplios y fomentar una adaptación continua al mercado en evolución, los responsables de marketing aseguran que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los desafíos contemporáneos con estrategias sólidas e innovadoras.

### Evolución de los modelos organizativos

Hay una tendencia hacia estructuras más matriciales que facilitan alianzas internas y el trabajo conjunto entre diversos departamentos y líneas especializadas. Modelos cuyo enfoque elimina los silos convencionales, facilitan el trabajo conjunto y las alianzas dentro de la empresa, fomentando una cooperación fluida entre departamentos diferentes y líneas especializadas.

Jesús Moradillo (LLYC) destaca la importancia de adoptar modelos matriciales que promuevan la cooperación interfuncional y la agilidad. Permiten integrar múltiples disciplinas y roles que son cruciales para enfrentar los cambios rápidos en los objetivos y recursos del marketing.

**Se ha puesto de relevancia la capacidad de análisis y toma de decisiones que aporta la disciplina del marketing, claramente reforzada por la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial.**



Al operar bajo una estructura integrada, las organizaciones no solo optimizan el crecimiento, sino que también mejoran su capacidad para adaptarse ágilmente a los desafíos cambiantes del mercado. Este enfoque interdisciplinario no solo es sinónimo de innovación, sino también de sostenibilidad a largo plazo, asegurando que las empresas estén preparadas para enfrentar el futuro con estrategias sólidas y colaboraciones internas fortalecidas.

Dentro de los cambios organizativos destaca la integración del *Customer Service* como una parte crucial del *funnel* de marketing, destacando la importancia de la fidelización y el *engagement* sostenible. Se basa en la premisa de que una atención de calidad al consumidor no solo mejora la experiencia, sino que también fomenta la retención y la lealtad del cliente. Esto es crucial en un entorno donde el consumidor es cada vez más exigente y empoderado, pues espera interacciones no solo eficaces, sino también empáticas y alineadas con sus necesidades personales.

La fidelización de clientes se ha convertido en un objetivo fundamental que va más allá de las transacciones inmediatas para construir un compromiso sostenible y a largo plazo. Componentes como el CRM, la hiperpersonalización y las técnicas de marketing *automation* juegan un papel esencial al maximizar las oportunidades de *engagement*, creando experiencias de compra únicas y personalizadas.

Las marcas hoy en día deben asegurarse de que sus tácticas digitales y de servicio

al cliente trabajen en conjunto para ofrecer experiencias integrales y coherentes. Esta sinergia no solo contribuye a la satisfacción del consumidor, sino que también impulsa la recomendación positiva y, en última instancia, un ciclo de fidelización fortalecido.

### Buscando el equilibrio corto/largo plazo

Mientras se reconoce la consolidación de la función de marketing como una pieza clave en los negocios, el CMO también se enfrenta al desafío de justificar sus inversiones demostrando un retorno claro.

El impacto directo en el negocio es una preocupación central para los CMOs. Estos profesionales deben enfocar sus esfuerzos en alinear las estrategias de marketing con los objetivos generales de la empresa, demostrando claramente el retorno sobre la inversión y contribuyendo al crecimiento del negocio.

La influencia de los CMOs en la toma de decisiones estratégicas de la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento en el competitivo mundo empresarial actual.

En ese sentido, su contribución y éxito radica en la capacidad de demostrar cómo cada acción contribuye directa y tangiblemente al crecimiento del negocio. Esto ha supuesto un cambio, una mirada y foco hacia la eficiencia y la optimización de recursos.

La adopción de tecnologías avanzadas ha permitido mejorar la eficiencia en la manera en que se diseña y ejecuta el marketing, lo que se traduce en un mejor retorno de la inversión. Esta presión por lo inmediato, los resultados tangibles y rápidos es fuerte en las organizacio-



## La conexión con los consumidores es crítica, especialmente en un contexto donde la distinción entre el mundo digital y físico se ha desvanecido.

nes, especialmente cuando los presupuestos son ajustados y la paciencia esperando resultados "escasa".

Raquel Espantaleón (Sra. Rushmore) observa el dominio del enfoque a corto plazo. *"Los equipos de marketing, por lo tanto, se enfrentan a desafíos para medir sus actividades a través de objetivos y KPIs específicos"*, dice.

Esta tensión convive con el convencimiento sobre la necesidad de mantener una visión a largo plazo, y desarrollar estrategias que no solo respondan a las exigencias actuales, sino que también construyan marcas coherentes y sólidas para el futuro.

Lucía Angulo (McCann) destaca la importancia del largo plazo *"porque las construcciones no se hacen de la noche a la mañana. Las marcas no son lo que son porque un director de marketing lo construyó en un año"*.

Raquel Espantaleón anima a las organizaciones a considerar seriamente cómo construyen sus marcas, no solamente a través del corto, sino también trabajando en la relación a largo plazo con sus consumidores para garantizar su relevancia en el mercado actual. Siendo un aparente conflicto de interés, lejos de ser un obstáculo, es considerado como un campo de innovación constante para los entrevistados en el que encontrar el equilibrio entre las necesidades del ahora y las visiones del futuro es el camino hacia un marketing más eficaz y sostenible.

*"Las startups a menudo priorizan las ganancias a corto plazo debido a las necesidades de financiación, pero está clara la necesidad de invertir también en la construcción de marca para un éxito sostenido"*. Daniel Rodrigo (Cabify).

### Sofisticación, tecnología y especialización

La tecnificación del marketing se ha convertido en una necesidad imperativa. Con una

cantidad abrumadora de datos disponibles, los profesionales del marketing deben utilizar herramientas avanzadas para analizar grandes volúmenes de información y tomar decisiones informadas de manera rápida. La inteligencia artificial surge como un potente amplificador de capacidades, optimizando operaciones y recursos mientras facilita el análisis de datos complejos.

Por otra parte, la fragmentación de medios y audiencias ha multiplicado las opciones para los consumidores y los profesionales del marketing se enfrentan al reto de captar la atención de una audiencia dispersa, pero también a la oportunidad de innovar en sus estrategias y llegar a nichos específicos de manera más eficaz.

*"Ante la fragmentación se requiere de mucha tecnología para ser eficientes en la inversión publicitaria"*. Javier F. Saavedra (t2ó ONE).

La capacidad de analizar grandes volúmenes de datos y tomar decisiones basadas en ellos se ha convertido en una habilidad crítica. Como destaca César Romera de Kyndryl: *"La sofisticación y la complejidad han alcanzado niveles sin precedentes en el marketing, exigiendo más conocimientos, especialmente en tecnología"*.

Las estructuras de marketing han tenido que adaptarse a audiencias más exigentes,

que demandan contenido más personalizado y relevante.

En este entorno tecnológico no se olvidan de la importancia de la creatividad, que sigue siendo una parte fundamental e irremplazable del marketing. La creatividad es un componente esencial que no puede ser delegado a la tecnología, la chispa creativa permanece en el ser humano.

Además, se resalta cómo la creatividad contribuye al desarrollo de campañas exitosas, abordando las necesidades reales de los consumidores. Es la capacidad de conectar auténticamente y de manera creativa con el consumidor lo que diferencia a las marcas en un entorno competitivo. Por ello, los perfiles que combinen habilidades analíticas junto con las creativas son ahora fundamentales en los equipos de marketing.

En resumen, el marketing se ha convertido en una función multidimensional que equilibra creatividad, tecnología y datos para responder a las demandas de un mercado en constante cambio. Los profesionales de marketing de hoy deben ser tanto analíticos como creativos, y curiosos con una habilidad innata para adaptarse a nuevas herramientas y plataformas que redefinen cómo se conectan las marcas con los consumidores. Aportando tanto el pensamiento analítico como la chispa creativa necesaria para responder a las demandas del mercado actual.

### Autenticidad en una era dominada por la tecnología

El camino hacia un marketing más efectivo no está exento de retos. Uno de los más notables es la necesidad de mantener la autenticidad mientras se aprovechan las tecnologías avanzadas.

La conexión con los consumidores es crítica, especialmente en un contexto donde la distinción entre el mundo digital y físico se ha desvanecido.

El entorno y el consumidor cambian constantemente y obligan a estar a la vanguardia en tendencias y tecnologías emergentes. Esto demanda que las marcas tengan una gran capacidad para adaptarse si quieren conectar de forma relevante y diferencial con sus consumidores. Así ocurre



*Eduardo Tucci*®

EL CORTE INGLÉS, S.A. C/ Hemosilla 112, 28009 Madrid

CHRIS  
HEMSWORTH

SOLO EN



por ejemplo con las generaciones más jóvenes, que priorizan la autenticidad en sus interacciones con las marcas.

Conectar, mantenerse relevantes y auténticos en un entorno cambiante dominado por la tecnología representa un reto mayúsculo para los profesionales consultados.

En la era de la inteligencia artificial y la analítica avanzada, el reto no solo es adoptar estas innovaciones, sino usarlas para fortalecer la conexión humana, integrando experiencias empáticas y personalizadas, respetando la privacidad y los valores individuales de los consumidores.

Es esencial equilibrar la personalización con la privacidad. Las marcas que logren combinar tecnología y ética, priorizando la sostenibilidad y la gestión responsable del dato, serán las que triunfen.

Gemma Juncá (Iberia) entiende que *"la personalización puede ser un arma de doble filo: si no se gestiona adecuadamente puede hacer que los consumidores se sientan intimidados y excesivamente vigilados"*.

Beatriz Navarro (Renault) compartió su perspectiva sobre la interacción entre automatización y creatividad en el marketing. Indicó que, aunque la automatización garantiza la precisión, es crucial conservar la parte creativa y humana. *"Creo que es importante que cada marca tenga su personalidad y tenga una parte del out of the box"*. Para ella la creatividad y la capacidad de innovar son esenciales, incluso en un entorno cada vez más automatizado.

### **IAG enfocada a implementación y eficiencia**

La inteligencia artificial generativa (IAG) está comenzando a dejar una huella significativa en el ámbito del marketing, posicionándose como un tema central en el discurso. Aunque aún se encuentra en sus primeras etapas, la IAG ya está actuando como un poderoso amplificador de capacidades para los profesionales del

## **La innovación debe partir de una gestión ética y responsable de la tecnología.**



marketing. Esta tecnología permite analizar grandes volúmenes de datos de manera rápida y eficaz, mejorando la eficiencia operativa y ahorrando tiempo y recursos. Además, los modelos generativos agilizan la creación de contenido, ya sea texto, imágenes o videos, optimizando así la inversión publicitaria.

Aunque se reconoce su capacidad para generar contenido, los resultados actuales distan aún de las expectativas. El camino por recorrer es largo y ancho, con una necesidad clara de adaptabilidad y comprensión continua de sus beneficios para una correcta implementación. A pesar de esto, ha demostrado ser una herramienta valiosa al permitir una mayor escalabilidad y optimización en diversas áreas del marketing, mostrando que está aquí para quedarse e influir significativamente en el futuro de las estrategias empresariales.

Para la mayoría, la IAG en el marketing está actuando como un poderoso amplificador de capacidades permitiendo a los profesionales del sector analizar grandes volúmenes de datos de manera rápida y eficaz y de esta forma poder centrarse en estrategias creativas más complejas.

*"La implementación de la inteligencia artificial en marketing requiere una comprensión*

*profunda de sus beneficios y aplicaciones. Los equipos deben estar bien informados y preparados para integrar estas tecnologías en sus procesos diarios"*. Cova Soto (Google).

Sin embargo, junto con estas ventajas, la IA también está presentando retos que requieren buscar el equilibrio.

La innovación debe partir de una gestión ética y responsable de la tecnología. En un contexto donde la privacidad de los datos, los derechos de autor y la propiedad intelectual son fundamentales, las regulaciones como el RGPD han resuelto preocupaciones permitiendo a las empresas replantear estrategias de recopilación de datos de manera responsable.

Aprovechar al máximo el potencial de la IAG sin comprometer la integridad creativa es otro de los retos mencionados en este sentido. La dependencia tecnológica puede llevar a decisiones creativas basadas en algoritmos alejadas de la experiencia humana, por lo que se es consciente de que pueden limitar la innovación. Por ello, se considera crucial que los equipos de marketing aprendan a integrar la IA en sus procesos sin perder su esencia creativa, lo cual requiere tiempo, formación y una

mentalidad abierta. En resumen, el equilibrio entre la eficiencia de la IAG y la creatividad humana es clave para el éxito en el marketing moderno.

*"El impacto de la inteligencia artificial yo lo comparo con la de un "tsunami", es necesario surfear en esta ola tecnológica para llevar las organizaciones a su máximo potencial." César Romera (Kyndryl).*

### La evolución del *funnel*: adaptación y personalización

El *funnel* de marketing está evolucionando para adaptarse a un entorno de cambio constante, donde la incorporación de tecnología no solo está optimizando la eficiencia, sino que también busca reducir los costes en un escenario donde los impactos digitales son cada vez más caros.

Este *funnel* dinámico, que ahora es "más curvo y menos lineal" en palabras de Cova Soto (Google), incrementa la necesidad de entender en profundidad al consumidor en cada una de sus fases.

Un *funnel* más curvo facilita una mayor personalización y adaptación al cliente, permitiendo que las organizaciones optimicen cada parte del proceso para mejorar tanto la conversión, como la retención.

La integración del servicio al cliente y la experiencia del usuario en el *funnel* de marketing, junto con la hiperpersonalización, están

## El marketing se ha convertido en una función multidimensional que equilibra creatividad, tecnología y datos para responder a las demandas de un mercado en constante cambio.

centrando los esfuerzos en marketing según los entrevistados. Esto significa que cada interacción con el cliente puede ser ajustada y mejorada en tiempo real, basándose en datos precisos y actualizados.

En ese sentido, la capacidad de responder rápidamente a los cambios en el comportamiento del consumidor y de ajustar las estrategias en consecuencia es crucial para el éxito.

En este contexto, la tecnología, las herramientas de análisis de datos, la IAG y el *machine learning* permiten obtener *insights* sobre el comportamiento del consumidor, facilitando un marketing más preciso y personalizado, que puede ajustarse en tiempo real para maximizar su efectividad.

La hiperpersonalización es otro aspecto clave de este enfoque. Utilizar datos detallados sobre las preferencias de los clientes, además de mejorar la retención de clientes, también

puede aumentar la conversión al hacer que cada interacción sea más relevante y valiosa para el consumidor.

*"Estamos en un mundo más conectado, con unos clientes más exigentes que piden soluciones personalizadas". Óscar Santamaria (Iryo).*

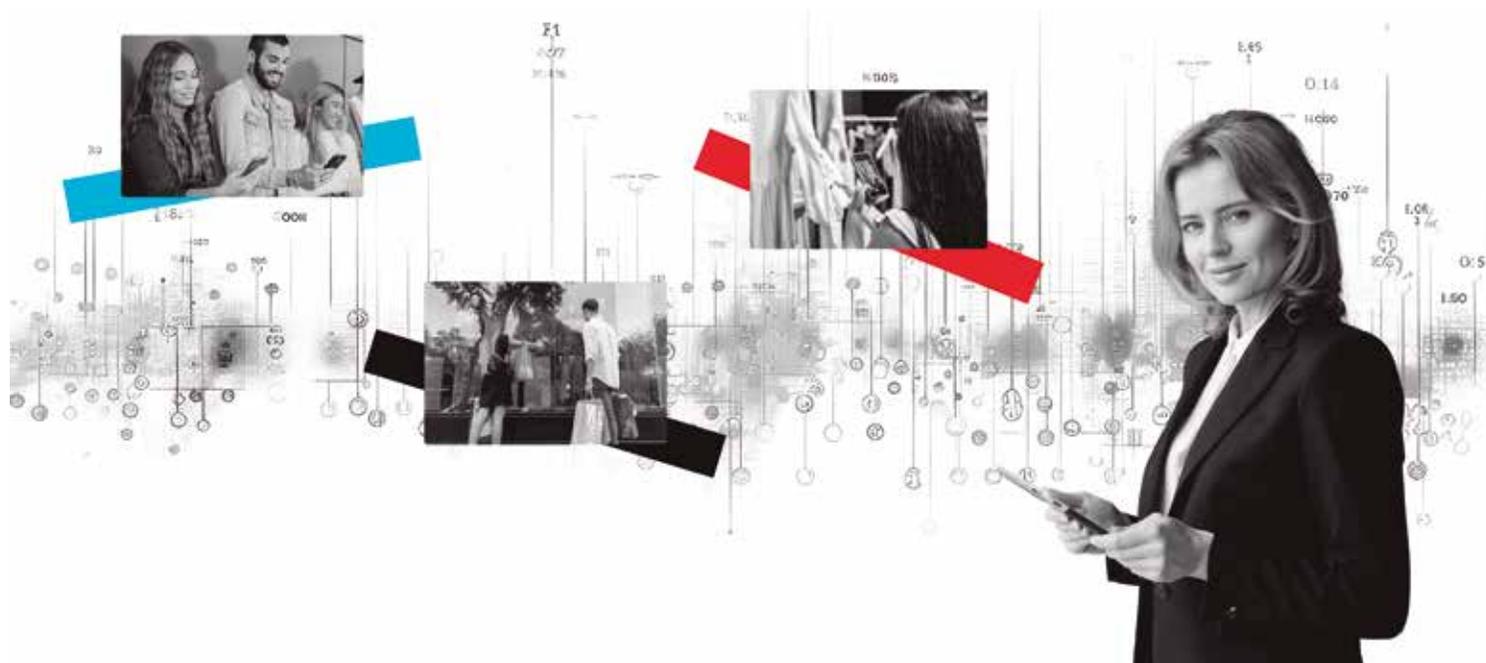
En resumen, el *funnel* de marketing está evolucionando de forma significativa. La proliferación de canales digitales y la creciente competencia por la atención del consumidor hacen que sea más importante que nunca tener un enfoque flexible y adaptable.

Las marcas que puedan aprovechar la tecnología y los datos para crear experiencias de cliente personalizadas y optimizadas estarán mejor posicionadas para tener éxito en el mercado actual.

Este nuevo enfoque representa tanto un desafío como una oportunidad para los profesionales del marketing, quienes deben estar dispuestos a innovar y adaptarse para seguir teniendo marcas relevantes y diferentes.

### Enfocarse en generaciones emergentes, sin descuidar el poder de las precedentes.

Las marcas se enfrentan a un panorama desafiante al intentar conectar con las generaciones emergentes, conocidas por su dominio de la tecnología y su búsqueda de autenticidad. Estas generaciones



representan un terreno fértil para la innovación en marketing, pero también exigen un enfoque genuino y coherente en todas las interacciones. En un mundo donde lo digital y lo físico se entrelazan en la experiencia del usuario, las marcas deben ser extremadamente auténticas.

Por lo tanto, la coherencia en la comunicación y la oferta de propuestas únicas que realmente resuenen con estos consumidores son esenciales. Sin embargo, encontrar el equilibrio entre satisfacer las demandas de las generaciones más jóvenes, que son más exigentes y menos leales, y mantener la lealtad de las generaciones anteriores, que poseen mayor poder adquisitivo, es una tarea compleja.

Una estrategia prometedora es la colaboración con creadores de contenido y la participación en plataformas emergentes que permiten a las marcas conectar de manera más profunda y auténtica. Además, es crucial incorporar elementos de sostenibilidad en el marketing, ya que estas generaciones están profundamente preocupadas por el futuro del planeta.

*“Necesitamos empatizar, escuchar y aprender. Conectar con nuevos formatos (tiktokers, influencers, ...) nuevos códigos, nuevos valores...”*. Javier F. Saavedra (t2ó ONE)

*“Estas generaciones son más exigentes, mejor informadas y menos leales, presentando un desafío para las marcas. Ikea, por ejemplo, busca ser relevante ofreciendo propuestas atrayentes para las áreas personales de jóvenes, como el dormitorio”*. Gabriel Ladaria (Ikea).

*“Para marcas como Ibercaja, que tiene casi 150 de años de vida, el verdadero reto es conseguir ser atractiva también para los más*

**Conectar, mantenerse relevantes y auténticos en un entorno cambiante dominado por la tecnología representa un reto mayúsculo para los profesionales consultados.**



*jóvenes sin perder nuestra esencia”*. Carmen Pérez (Ibercaja).

Además, todos los entrevistados enfatizan el uso crucial de redes sociales y contenidos diferenciados para captar su atención.

*“Esta generación representa un cambio de paradigma en la manera en que las marcas se comunican e interactúan con sus consumidores. La rápida especialización y el avance en las redes sociales se han convertido en ventanas clave para conectar y fidelizar a estos jóvenes consumidores”*. Esther Morell (Ilunion).

Asimismo, la cultura del pago por uso, que difiere del deseo de propiedad característico de generaciones anteriores, obliga a las marcas a adaptarse a estos nuevos comportamientos de consumo para que sigan siendo relevantes.

No obstante, en ese juego de equilibrios, se menciona la importancia de no olvidar a las generaciones anteriores, con expectativas diferentes y canales de comunicación más tradicionales. En ese sentido, se destaca la importancia de la generación *silver* en España, que representa un segmento significativo y cada vez más influyente en el mercado. Con un compromiso más elevado con el trabajo y la vida personal, esta generación busca un equilibrio que también debe reflejarse en las propuestas de marketing.

#### Un futuro emocionante y prometedor

Los resultados reflejan un panorama emocionante y prometedor. La capacidad de adaptación ha sido puesta a prueba en los últimos años:

Los desafíos en el mundo del marketing, como la sofisticación creciente, la fragmentación de medios y audiencias, y la tecnificación, están siendo afrontados con éxito. Las marcas están respondiendo mediante la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, que actúa como un amplificador de capacidades, permitiendo mejorar la eficiencia y ahorrar tiempo y recursos.

A su vez está ayudando a anticiparse a las tendencias y necesidades del consumidor, asegurando la relevancia continua de las marcas.

En resumen, los desafíos están en vías de superación y se vislumbra un futuro lleno de potencial, donde la correcta anticipación y adaptación pueden transformar los retos en oportunidades significativas para el crecimiento y la innovación en el mundo del marketing.

¿Cómo se verá el marketing dentro de una década? ¿Qué nuevas tecnologías y métodos revolucionarán la forma en que las marcas conectan con sus clientes? Según palabras de nuestros entrevistados: *“Aquellos que se mantengan curiosos y abiertos a las posibilidades podrán aprovechar mejor las oportunidades que vienen”*.

#### FICHA TÉCNICA DEL ARTÍCULO

15 entrevistas online de una hora, del 24 de febrero al 4 de marzo, a 8 responsables de marketing, 4 agencias creativas y de *branding*, 3 empresas consultoras y tecnológicas.

#### Otros estudios de Kantar recomendados:

*GenAI in Marketing: Fear or FOMO.*  
*Marketing Trends 2025.*  
*Blueprint for brand growth.*

CRÓNICA—16

ESTUDIO TOLUNA:  
INFLACIÓN Y MARKETING—20

EL FENÓMENO  
DEL *RETAIL MEDIA*—28

SOSTENIBILIDAD—32

LLEGA LA PROGRAMÁTICA  
CONTEXTUAL—36

LAS PLATAFORMAS,  
A POR LA PUBLICIDAD—40

ATENCIÓN, LA  
VARIABLE EMERGENTE—42

ENTREVISTA LES BINET—44

GRANDES  
TEMAS

# CRECIMIENTO, BAJA INFLACIÓN Y MUCHA IMAGINACIÓN

El terrible impacto de la DANA sobre Valencia y alrededores puso un crespón negro en un año positivo para el marketing.

No están claros aún los efectos económicos, pero sin duda la DANA, que afectó a varias comunidades, pero principalmente a Valencia, vino a estropear un año que desde el punto de vista de la economía y el marketing se estaba desarrollando muy bien.

Contenida la inflación, en crecimiento el gasto por hogar por encima de ella, y con buenos indicadores económicos, solo una catástrofe de esas características pudo nublar el balance de 2024. Las marcas, por cierto, también se implicaron en la mitigación de sus efectos. Imposible citarlas a todas, pero por destacar algunas muy conocidas: Telefónica (diversas formas), Nestlé y Coca-Cola (agua y productos), Carretilla (productos), McDonald's (recaudación), Ikea (cesión espacios publicitarios), Mahou, Zurich, ING (donación del presupuesto de su aniversario y otras), Bankinter, Ecoembes, In Post, etc. Toda una reacción solidaria a la que los consumidores se unieron incrementando su gasto en la compra con motivo de las acciones de recogida de productos de diversas enseñas de la distribución.

Empezamos hablando del final de la escalada de precios y quizás a algunas marcas esta situación les pilló con el pie cambiado y por eso hemos visto todo tipo de promociones para aliviar unos precios que quizás estaban pensados para otro escenario.

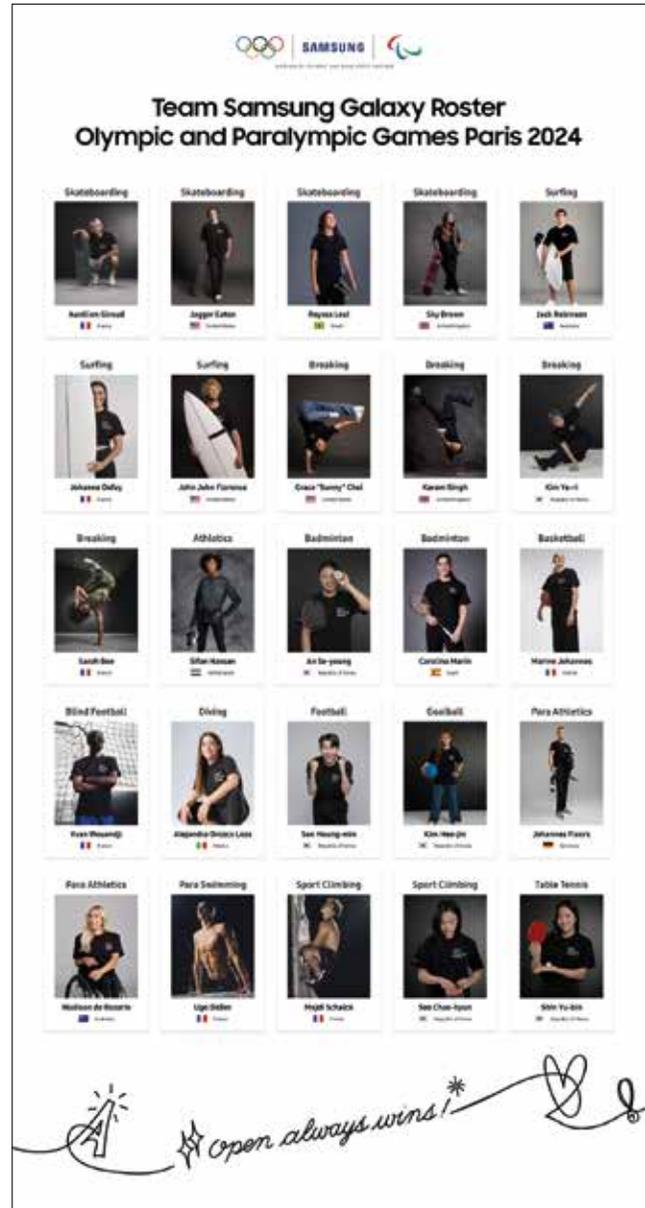
También los consumidores se quejaron (54 %) de detectar *reduffación*: mantener el precio disminuyendo cantidad de producto.

## Marcas muy activas

Naturalmente, 2024 fue un año espectacularmente deportivo merced principalmente a Olimpiadas y Eurocopa, pero habrá que



Numerosas marcas de todos los sectores se volcaron en aliviar las consecuencias de la DANA en Valencia y comunidades cercanas.



Año olímpico y con Eurocopa supone una alta concentración de patrocinios en el deporte. Ejemplo de Samsung.

esperar a los estudios que aparecerán este año para hacer el balance de lo que consiguieron las marcas. Algunas de ellas no se resistieron a despedirse públicamente de un icono nacional como es Rafa Nadal. Hablamos de Nike, Telefónica, Kia y otras como LaLiga o Turismo de Andalucía.

Si la IAG fue la gran novedad de 2024, 2025 supuso su consolidación, hasta el punto de no poder ser considerado como



### El **cobranding** se disparó en 2024. Un ejemplo inesperado: Guinness y Levadura Madre.

noticia que una marca la utilice en su comunicación. Pero no hay duda de que ha potenciado algunos formatos que ya apuntaban, por ejemplo los llamados *Fake Out Of Home* (FOOH), que han surgido como setas, bien partiendo de una valla, bien con otras aplicaciones en busca siempre de la viralidad: El Corte Inglés, McDonald's, Lidl, Eurostars, House of Suntory, Línea Directa, Oreo, Planeta, Tulipán, Heinz, Movistar y muchas más. Y también anotamos la profusión de los *influencers* sintéticos, algunos ya de éxito como Aitana López. A la contra, como no podría ser de otra forma, Dove renunció solemnemente al uso de la IAG en su comunicación.

Para quienes anden sedientos de novedades ingeniosas y muchas veces de bajo presupuesto, la recomendación es que sigan a las marcas de comida rápida y alrededores. Estas marcas están haciendo que las posibilidades de comunicar ya no contemplen barreras y salten de lo físico a lo virtual sin solución de continuidad. Sin duda es el sector más creativo desde hace años pero ahora es realmente espectacular la competencia que disfrutamos de clásicos grandes como McDonald's, KFC, o pequeños como Goiko, Rodilla, y un largo etcétera. Impresionante su capacidad para navegar entre lo virtual, lo real, los *influencers*, lo convencional, las RRSS. Un dato: aunque disminuye el número de veces que los españoles comen fuera del hogar, sin embargo, un 25 % de la Generación Z consume regularmente comida rápida.

Hemos citado ya dos veces a Telefónica y podrían ser muchas más porque la multinacional española cumplió cien años y lo celebró con una gran cantidad de actos y comunicaciones especiales. Sin duda, la más impactante, el vídeo de José María Álvarez-Pallete (CEO en ese momento) con presencia discreta del Rey Felipe.

No fue la única marca con efeméride: Philadelphia celebró su medio siglo en España, el Seat Ibiza sus 40 años (con un musical) y, ejem, *MarketingNews*, su mayoría de edad hablando de marcas.

**Para quienes anden sedientos de novedades ingeniosas y muchas veces de bajo presupuesto, la recomendación es que sigan a las marcas de comida rápida y alrededores.**

### Estudios y tendencias

Gracias a los estudios sociológicos y de tendencias que tanto abundan en marketing, podemos montar un mosaico que nos explique hacia dónde estamos evolucionando como sociedad de consumo. Vamos con algunas piezas.

De las tendencias del estudio anual de la AEA nos quedamos con estas: IA como acelerador de toma de decisiones internas, emergencia de la atención como variable del ROI, incremento de la inversión ligeramente por encima de la inflación (cumplido), crecimiento del vídeo a la carta con publicidad, del *retail media* y de la publicidad contextual.

IPG Mediabrands hizo un calado profundo a las tendencias subyacentes y encontró estas entre otras entre los ciudadanos. Nos ponemos en modo adaptativo ante un entorno cambiante; buscamos refugio en las comunidades cercanas; somos activistas imperfectos de la sostenibilidad; nos hacemos un nuevo súper yo gracias a la IA, pero lo combinamos con una tendencia a aumentar la reflexión, la vida contemplativa y el pensamiento crítico.

No sabemos si como consecuencia de todo eso, pero el caso es que BAP & Conde nos contó que la mitad de los españoles habían cambiado sus hábitos de compra por culpa de la pandemia y la inflación. Y casi complementariamente, Ipsos para Amazon

concretó que muchos de estos cambios tenían el objetivo del ahorro, lógicamente, incluyendo más comparación y más ofertas.

Seguramente abundando en la misma tendencia, dos conclusiones de sendos estudios, uno, la marca del distribuidor que ya venía muy fuerte desde 2023, superó la mitad del gasto de españoles en la cesta de la compra (Kantar) y España fue el segundo país europeo en el que más bajó la fidelidad a las marcas (Service Now).

Y otros que han pasado a acaparar más de la mitad del gran consumo son los senior (56 %



**Las enseñanzas de comida rápida, todas ellas dirigidas a los jóvenes, son un extraordinario ejemplo de innovación. KFC, una de las más innovadoras.**



**2024 vio el surgimiento de un auténtico gigante de las telecomunicaciones sumando a Más Móvil y Orange en Masorange.**

según NIQ). No sabemos cuántos de ellos se quejan de la *reduffación*, pero sí, gracias a Ipsos, que lo hacen el 54 % de los españoles. Y que España es el segundo país de un total de 30 donde los consumidores son más críticos con la práctica.

Ya terminando el año, los consumidores españoles recuperaron parte de la confianza que habían perdido, según GfK Euro Clima de Consumo, y nos colocamos en el puesto 12 de 30 países analizados y por encima de la media.

Entrando en temas más concretos, el estudio de redes sociales de IAB desveló que nada menos que el 86 % de españoles de 12 a 74 años utiliza al menos una RRSS (30,5 millones). WhatsApp era la que más crecía a pesar de ser la red con más usuarios, seguida por YouTube, Instagram y Facebook. Esta última caía del 2º al 4º puesto. YouTube y TikTok también crecían en usuarios. Claramente, los jóvenes prefieren TikTok y los mayores, Instagram, Facebook y YouTube.

También crecieron los *influencers* como medio según Infoadex, con una atracción en marketing de 79,1 millones en 2023, lo que supuso un 23,9 % más respecto a 2022.

Y para *influencers* admirados, los deportistas, que según un estudio de Miravia son prescriptores perfectos para casi siete de cada diez españoles. Por grupos generacionales, los zetas -aquellos que tienen entre 18 y 30 años- son los que más confían en ellos (70 %) y los *boomers* -de 56 a 75 años- los que menos (aun así, el 56 % de ellos demuestra un alto grado de aceptación hacia este colectivo). Los *millennials* -entre 31 y 43- y la generación X -entre 44 y 55- ocupan el segundo y tercer puesto con el 67 % y el 61 %, respectivamente.

Y ya mirando hacia el año en el que estamos, los estudios nos dijeron cosas interesantes, como que entre los anunciantes de Estados Unidos solo un 25 % se consideraba preparado para un entorno digital sin cookies (YouGov).

**La marca del distribuidor que ya venía muy fuerte desde 2023, superó la mitad del gasto de españoles en la cesta de la compra (Kantar).**



**Fue un año cargado de promociones. Un ejemplo fue este *speedating* de Ouigo, que en su tercera edición tuvo resultados espectaculares.**

Y por parte de Kantar se apuntaron las tendencias que deberían estar marcando este año. Destacamos: *retail media* (coincidencia general), más esfuerzos de las RRSS para recuperar una atención que bajó en 2024, alianzas con los creadores de contenidos que ya están amasando una industria potente a su alrededor, más innovación en producto y más insistencia en la sostenibilidad, aunque esto quizás esté hoy en entredicho por la nueva presidencia de los EEUU.

#### Más tendencias

Lo mismo podríamos decir de la inclusión, pero por ahora al menos en nuestro país se sigue apostando por el tema, como así lo hicieron hablando con *MarketingNews* Sara Vega (Fnac) y Marion Racine (KFC).

Tampoco parte de un estudio, pero si se observan las noticias publicadas por MN, resulta obvio que durante 2023 hubo un gran esfuerzo de *cobranding* que unió a compañías como KFC y Helados Fiesta, Airbnb y Cupra, Guinness y Levadura Madre, entre otras muchas.

#### Y las guindas

Dos *rebrandings* de marcas históricas hechos con mucho tacto: Pepsi y Decathlon. Una batalla aún sin resolver: la OPA de BBVA sobre Banco Sabadell. Una historia viral insospechada: las piñas como señal de querer ligar en supermercados. Una historia viral también relacionada con el lígüe, pero provocada (tercer año) y que alcanzó resultados espectaculares, el *speedating* de Ouigo: 5,2 millones de retorno en medios, audiencia de 41,6 millones, 6 millones de visitas y 400.000 nuevos usuarios web y otros tantos en app. Y una bienvenida, la que merece el nuevo gran jugador en el mundo de las comunicaciones: Masorange.

Y, sí, nuevamente las noticias sobre el marketing BTB no llegan a emitirse y, por tanto, a recogerse.



El amor es  
5% oxitocinas\*  
y 95% marketing  
\*Puede que exageremos  
con las oxitocinas

GRADOS UNIVERSITARIOS  
MBAS, MÁSTERES Y POSTGRADOS  
DOCTORADO  
EXECUTIVE PROGRAMS  
CICLOS DE GRADO SUPERIOR

[esic.edu](http://esic.edu)

60 | **esic**  
University

Impulsando el Marketing | Transformando Personas

# LAS DOS CARAS DE LA INFLACIÓN: EMPRESAS Y CONSUMIDORES

Un doble estudio de Toluna para AMKT indaga en cómo deciden las empresas y cómo lo perciben los consumidores.

La inflación ha sido un tema que ha merecido seguro la máxima atención de los departamentos de marketing durante los últimos tres años. Ahora, el fenómeno parece haberse embriado, pero el momento internacional no garantiza que la situación sea totalmente estable. De hecho, en países cercanos aún tienen tasas que duplican la de España. Para aproximarnos a este fenómeno desde AMKT se ha promovido este

estudio realizado por Toluna Metrix Lab con una doble mirada hacia consumidores y empresas, del que ofrecemos un resumen obligadamente sucinto en estas páginas. El detalle está disponible para socios en la web de AMKT.

## Gestionando la inflación en la empresa

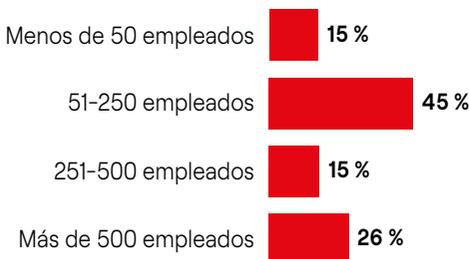
El estudio se ha centrado en empresas de gran consumo y de otros sectores que venden a través de terceros (*retail*),

con un peso del doble en la muestra en el primer caso. En su gran mayoría son empresas medianas y grandes por número de empleados (Gráfico 1) y responden según los casos el CMO, responsable de categoría o responsable de producto. Se comprueba que la decisión en la política de precios está repartida según las empresas entre el CEO y el CMO, mientras que los descuentos promocionales caen más en la órbita del primero, una diferencia

## PERFIL DE LA MUESTRA

Gráfico 1

### Tamaño de la empresa



### Cargo

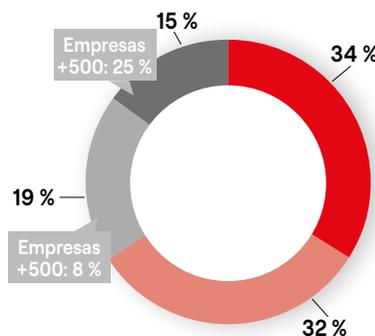


Encuesta a profesionales. Base: 47 entrevistados. Fuente: **toluna** \* **METRIXLAB** para **AMKT**

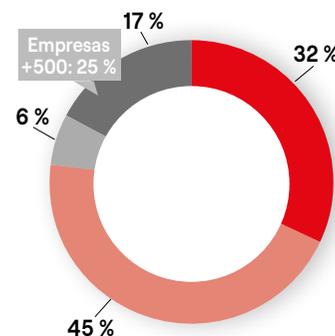
## EL CMO Y EL CEO TIENEN EL CONTROL

Gráfico 2

### ¿Quién toma las decisiones de políticas de precios?



### ¿Quién gestiona los descuentos promocionales?

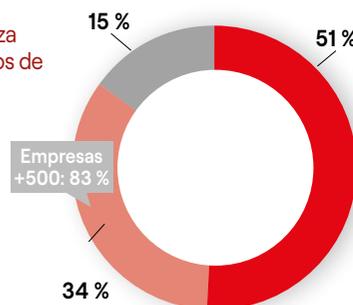


- CMO (Chief Marketing Officer)
- CEO (Chief Executive Officer)
- CFO (Chief Financial Officer)
- Decisión colegiada

## CONTROL DE PRECIOS COMPARTIDO

Gráfico 3

### ¿Su marca tiene fuerza para alterar los precios de la categoría?



- La fuerza se distribuye en control compartido entre nuestra marca y la del distribuidor
- Mi marca tiene mucha fuerza
- El distribuidor tiene más fuerza

**QUIEN BIEN  
TE QUIERE  
TE HARÁ  
AH  RRRAR**



**EROSKI**

*contigo*

**La política de precios está repartida entre el CEO y el CMO, mientras los descuentos promocionales caen más en la órbita del primero.**

que contradice la lógica de decisiones estratégicas (que deberían ser más del CEO o colegiadas) y decisiones tácticas (más del CMO). En las empresas de mayor tamaño las decisiones en la materia tienden a ser más colegiadas (Gráfico 2). La política de precios cambia en momentos de inflación alta (8 de 10), eso sí, con una gran dispersión de los diferentes elementos a tener en cuenta.

**Frente a la distribución**

En un asunto tan crítico como evaluar la fuerza de la distribución a la hora de fijar precios, no hay una unanimidad en la respuesta y se encuentran grandes diferencias entre empresas grandes y medianas-pequeñas. Las primeras dicen que tienen tanta fuerza como para cambiar los precios de la categoría en un 83 % frente al 34 % del resto (Gráfico 3). Sin embargo, en una aparente contradicción (influye que las empresas más grandes están en *retail* de gran consumo y no en otro tipo de *retail*), el 33 % de las grandes dice que el distribuidor fija el precio, frente al 17 % de la media. Y vemos que el precio se negocia entre distribuidor y empresa en un 70 % de las respuestas, y solo un 58 % entre las empresas grandes siguiendo la misma lógica (Gráfico 4).

Adelantamos que, entre los consumidores, la idea mayoritaria es que los supermercados establecen los precios con libertad (70 %).

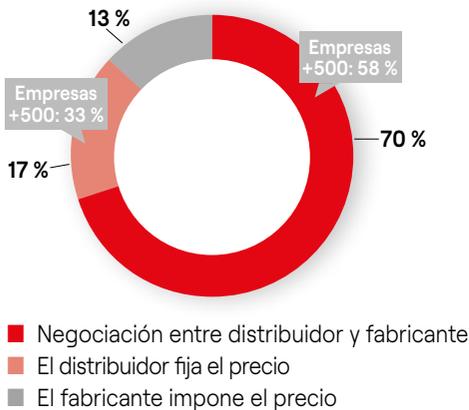
**Respuestas a la inflación**

Vemos que las dos estrategias más comunes durante la inflación han sido mantener los precios para ganar cuota (32 %), muy cerca de mantener el diferencial de precio con la competencia (30 %).

**El precio se negocia entre distribuidor y empresa en un 70 % de las respuestas (58 % en grandes empresas).**

**¿QUIÉN DETERMINA LOS PRECIOS FINALES?**

Gráfico 4



**CONCLUSIONES**

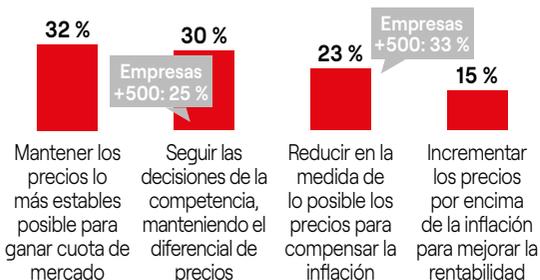
Figura 1

- 1** Las decisiones sobre políticas de precios las toman principalmente **el CMO y el CEO** (un tercio en cada caso), mientras que las decisiones de **descuentos promocionales** recaen en el **CEO** en un 45 % de las empresas. Durante situaciones como la inflación, 8 de cada 10 empresas modifican su toma de decisiones, haciendo en el 21 % de los casos un reajuste de precios.
- 2** La mayoría considera que los **precios finales son el resultado de negociaciones** entre distribuidor y fabricante (70 %), y que la marca de ambas partes tiene la misma fuerza (51 %), aunque un 34 % indica que su marca tiene fuerza para alterar los precios de la categoría.
- 3** Durante la **inflación** más de la mitad indican que **mantuvieron o incluso redujeron precios** (en concreto, 32 % y 23 % respectivamente). **8 de cada 10 empresas ajustaron su estrategia** en función del tipo de **producto categoría**, las cuales van a variar según la situación del mercado. En general los factores que **determinan los precios** de los productos son los **costos de las materias primas y la disposición a pagar del consumidor**, aunque esto varía según el perfil de la empresa, donde encontramos algunas limitadas por la capacidad financiera de la propia empresa y otras donde ejerce mayor presión la competencia.

**ESTABILIDAD DE PRECIOS**

Gráfico 5

¿Qué estrategia siguió durante la situación inflacionaria?



Encuesta a consumidores. Base: 1.000 entrevistas. Excepto gráfico 10, 850 entrevistas. Fuente:

# **CEPSA** se transforma en **moeve**

Gracias energías fósiles, pero es el momento de empezar a separarnos para impulsar un futuro con **más energías sostenibles**.

- › Hemos vendido cerca del 70% de nuestros activos de producción de petróleo.
- › Desarrollando el Valle Andaluz del Hidrógeno Verde.
- › Construyendo el mayor complejo de biocombustibles 2G del sur de Europa.
- › Creando una de las mayores redes de carga eléctrica ultrarrápida en el conjunto de España y Portugal.



**Este futuro  
tiene futuro**

Descubre más en  
[moeveglobal.com](https://moeveglobal.com)



Moeve ha vendido cerca del 70% de sus activos de producción de petróleo desde 2022. Nuestro objetivo es producir hidrógeno verde con una capacidad de 2.000 MW en 2030, el mayor proyecto presentado en Europa hasta la fecha. Complejo de biocombustibles que suma a las instalaciones que ya operan una nueva planta que construye Moeve y sus socios, con una inversión asociada de 1.200 M€. Más de 200 puntos de recarga conectados y 400 construidos en 2024.

Y, en tercer lugar, reducir los precios para compensar la inflación (23 %). Pero si miramos a las grandes empresas, el ranking se invierte. Y esta última estrategia es la mayoritaria (33 %), por delante de la reducción de precios para compensar inflación (25 %, Gráfico 5). No obstante, hay que hacer la salvedad de que el 79 % (92 % en grandes empresas), aplicó políticas diferentes por tipo de producto.

Si analizamos la respuesta frente a las decisiones de la competencia, podemos encontrar tres tipos de posición por orden de frecuencia: reactiva, proactiva y conservadora. Las grandes empresas se apuntaron más a la primera que la media (76 % frente a 40 %). Si se profundiza un poco más, vemos que los reactivos tomaron diferentes decisiones. Un tercio siguió a

**Consumidores: el 45 % piensa que los precios han subido por igual en las marcas de la distribución que en las de fabricante.**

la competencia, pero otro tanto intentó mantener los precios y hasta un 24 % los incrementó. Como vemos, una respuesta nada homogénea. Los elementos que más influyen en la toma de estas decisiones son la evolución de los ingresos y de los costes. El posicionamiento de la marca es un factor que se mueve entre el segundo y el tercer puesto entre los más importantes,

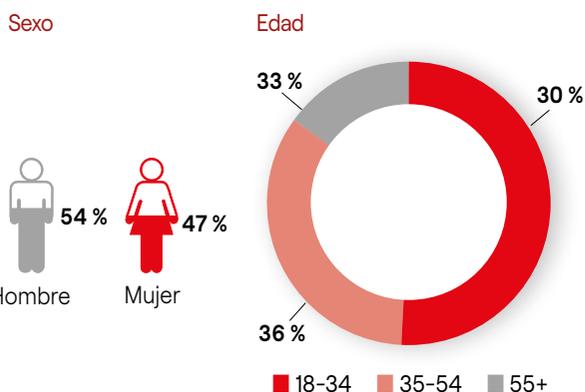
siendo más decisivo en el caso de los conservadores y reactivos. En la Figura 1 hay un resumen de las conclusiones.

**Lo que percibe el consumidor**

El estudio sobre la percepción de la evolución de precios se ha centrado en los supermercados, sin duda el punto álgido de la cuestión. La muestra conseguida prima ligeramente a los hombres y a la Comunidad de Madrid (Gráfico 6). En una primera aproximación se comprobó que si bien Mercadona (37 %) y Carrefour son las enseñas más visitadas, la dispersión de cadenas citadas es muy grande (Gráfico 7). Los entrevistados dijeron recordar en un 83 % la marca propia de su supermercado habitual. No hay una predilección clara al elegir marca de distribución o marca de fabricante, depende del producto.

**PERFIL DE LA MUESTRA**

Gráfico 6

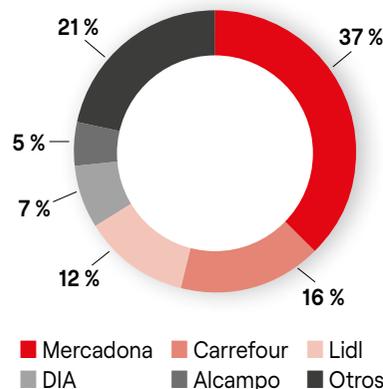


**Comunidad Autónoma**



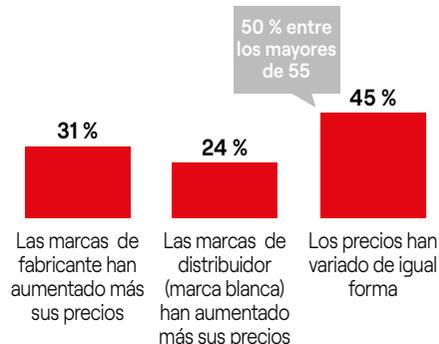
**¿CUÁL ES SU SUPERMERCADO HABITUAL?**

Gráfico 7



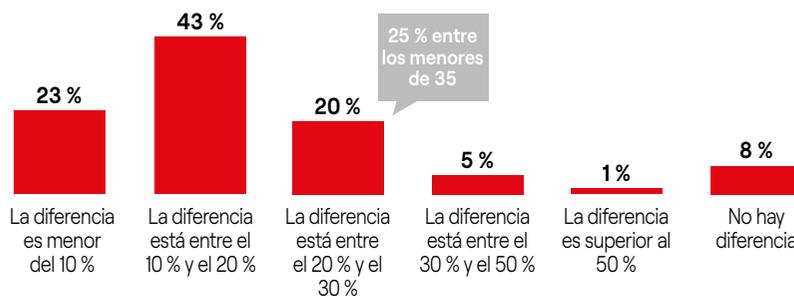
**AUMENTO DE PRECIOS PERCIBIDO**

Gráfico 8



**HASTA UN 30 % DE DIFERENCIA EN PRECIOS**

Gráfico 9



Encuesta a consumidores. Base: 1.000 entrevistas. Excepto gráfico 10, 850 entrevistas. Fuente:

# Gracias.

Muchas gracias a nuestros clientes.  
Muchas gracias a nuestros empleados.  
Muchas gracias a nuestros proveedores.

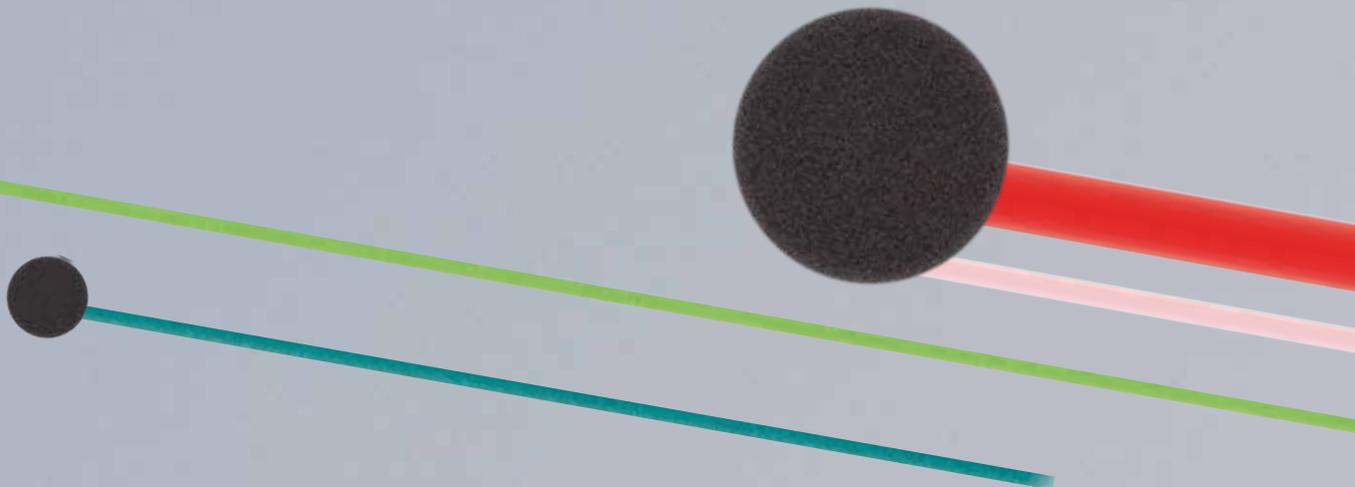
**De nuevo, gracias.**

**Hay una nueva  
forma de liderar.**

## dentsu

INNOVATING TO IMPACT

dentsu



### Aumento de precios percibido

El consumidor tiene una percepción bastante repartida. El 45 % piensa que los precios han subido por igual en unas marcas que en otras (50 % entre los de más edad), un 31 % que lo han hecho más los de las marcas de fabricante y un 24 % las marcas del distribuidor (Gráfico 8).

La diferencia de precio percibida entre unas y otras se concentra en más del 40 % en aquellos que la sitúan en un margen entre un 10 % y un 20 % (Gráfico 9). Y la alimentación se lleva la palma con mucha diferencia sobre el resto, como la categoría que ha subido más (80 %).

### ¿Cómo se imagina la fijación de precios?

Cuatro de cada diez consumidores reconocen desconocer cómo se fijan los precios respecto de marcas propias

## Un 70 % de consumidores cree que los supermercados fijan los precios libremente.

y de fabricante. Un 70 % cree que los supermercados los fijan libremente. Un 44 % que fijan un margen sobre los precios de coste y un 26 % que los fijan más altos para favorecer sus marcas propias (Gráfico 10). Si se profundiza en esta percepción, el 41 % dice que estas prácticas limitan su capacidad de elección, el 29 % que es una estrategia legítima y el 21 % que lo justo sería subir los precios por igual.

En la Figura 2 hay un resumen de las conclusiones. Hay más datos accesibles a los socios en:

#### FICHA TÉCNICA

Estudio empresas

CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)  
Muestra: 47 decisores de marketing de Gran Consumo y Retail

Fecha del campo: 18-24 de noviembre de 2024

Estudio consumidores

CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)  
Muestra: N 1000 Hombres y Mujeres residentes en España mayores de 18 años, responsables de compras en el hogar con frecuencia de compra mensual en supermercados.

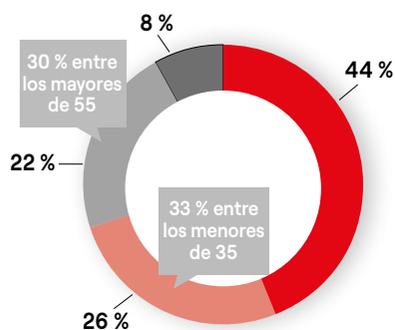
Fecha del campo: 18-20 de agosto de 2024



Accede al estudio completo disponible para socios.

### EL 70 % PIENSA QUE LOS SUPERMERCADOS FIJAN PRECIOS CON LIBERTAD

Gráfico 10



- Si, los supermercados fijan los precios de las marcas de fabricante con un margen sobre los precios de coste.
- Si, los supermercados fijan los precios de las marcas de fabricante para favorecer a su marca propia (marca blanca).
- No estoy seguro.
- No, los supermercados no tienen libertad para fijar los precios de las marcas de fabricante.

### CONCLUSIONES

Figura 2

- 

## 1

**Mercadona destaca por ser el supermercado más habitual** entre los decisores de compra. Por otro lado, la presencia de su marca blanca en el recuerdo de sus clientes es también la más alta, seguida de Carrefour, aunque con un porcentaje sensiblemente inferior. En cuanto a los precios de la categoría, **un 85 % ha percibido una subida de precios**. Entre estos, un 45 % considera que han subido de igual manera entre las marcas de fabricante y las del distribuidor.
- 

## 2

Según declaran los entrevistados, la **preferencia** entre marca de fabricante y marca del distribuidor **depende mayormente del tipo de producto**, pese a que los entrevistados estiman que puede haber una diferencia de precio entre estos tipos de marca de hasta el 30 %. Por otro lado, la categoría más afectada por los aumentos de precios, dentro de los supermercados, es la alimentación, seguida por bebidas y lácteos, esto es, categorías, en donde la marca de distribuidor tiene gran relevancia.
- 

## 3

En general hay un gran **desconocimiento respecto a las políticas de precios que pueden establecer los supermercados** y la libertad que estos tienen. Pero, en general, se cree que estos tienen libertad para fijar los precios como ellos quieren. Respecto de los precios, los entrevistados creen que **deberían fijarse márgenes en función del tipo de producto**, y que los posibles aumentos de precio en la marca de fabricante acabarían limitando las opciones del consumidor.

Encuesta a consumidores. Base: 1.000 entrevistas. Excepto gráfico 10, 850 entrevistas. Fuente:



*Que nada ni nadie nos quite nuestra  
manera de disfrutar de la vida.*



# EL IMPARABLE AVANCE DEL “RETAIL MEDIA”

El crecimiento de 2022 a 2024 lo sitúa IAB en un 35,9 %.

Cuentan los afortunados que lo vivieron que algunos de los espacios más impresionantes, carísimos y exclusivos durante el pasado Cannes Lions 2024 pertenecían a algunos *retailers* que querían promocionar su nueva o preexistente oferta de *retail media* (RM).

Esto nos da una idea del negocio que se está moviendo detrás de este fenómeno. Naturalmente, el camino lo marcó Amazon, de quien se calcula que tenía en 2023 el 37 % del negocio de RM en EEUU, un negocio que según *e-marketer* superará los 106.000 millones en 2027.

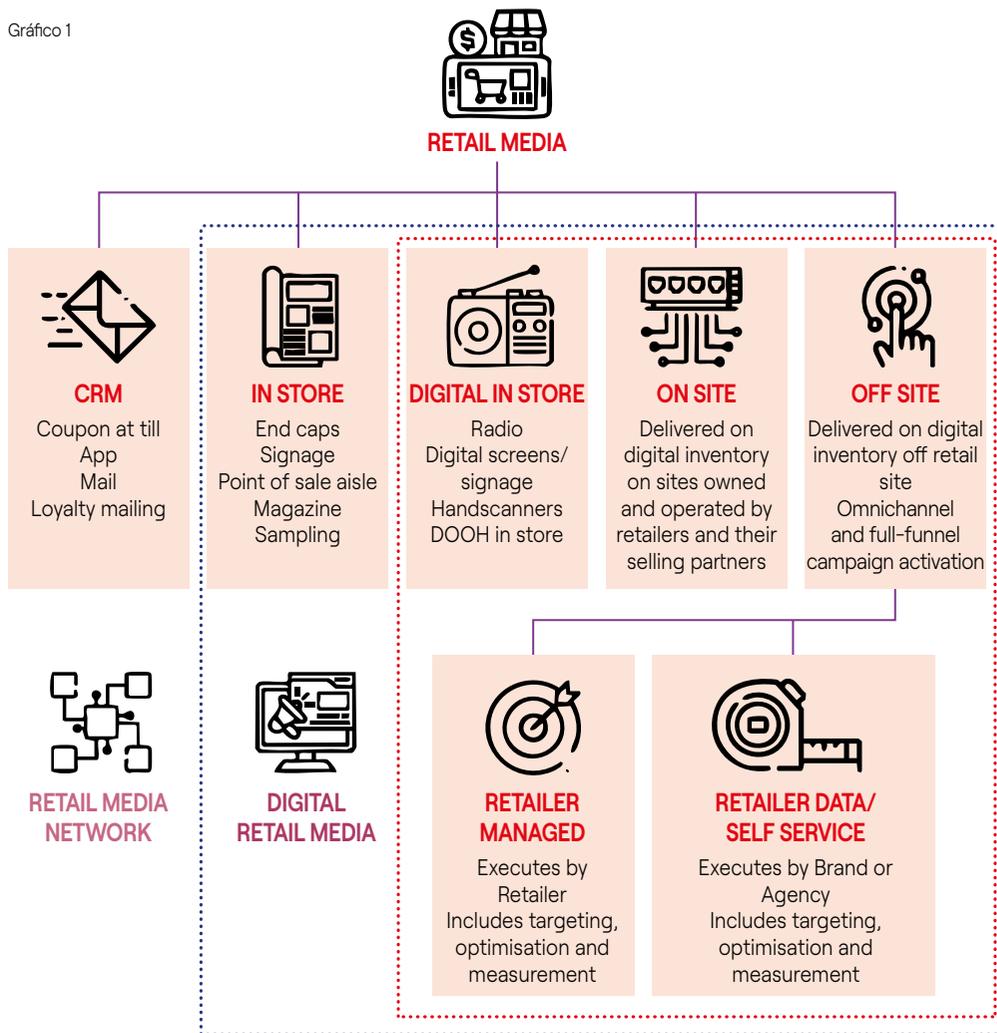
¿Y cuánto es el negocio en Europa? IAB Europe predice que 2024 habrá cerrado con 14.300 millones de euros, con un 35,9 % de crecimiento sobre 2022. Y también que en 2026 superará la inversión publicitaria de la televisión tradicional. Este partido, además de Amazon, lo están jugando otros *marketplaces* digitales y también los que combinan tiendas digitales y físicas (Walmart, Target, El Corte Inglés...). También han entrado en RM *retailers* especializados y últimamente otras empresas con fuerte presencia digital y contacto directo con sus clientes (cadenas hoteleras, energéticas o restaurantes a través de sus correspondientes planes de fidelización, por ejemplo), que han visto el filón escondido en sus datos de primera mano (*first party data*) y lo quieren explotar.

## ¿Qué es?

Aunque la inversión en España parece ser una de las más importantes de Europa, aún existe bastante desconocimiento acerca de lo que es el RM y sus modalidades. En la ilustración (Gráfico 1) de IAB que acompaña este texto se explican *grosso modo*. De todas ellas, la que más potencial de crecimiento presenta, según los expertos, es la llamada *Off Media*, es decir, insertarse en los espacios que los *retailers* compran en medios digitales (lo que podría ser

## MODALIDADES DE RETAIL MEDIA

Gráfico 1



Fuente: IAB.

**También han entrado en RM *retailers* especializados y últimamente otras empresas con fuerte presencia digital y contacto directo con sus clientes**

equivalente de los folletos de la gran distribución de toda la vida), entre ellos la CTV (televisión conectada).

## ¿Por qué crece tanto?

David Bravo, CEO y co fundador de la escuela especializada The New Retail Business School, nos da algunas pistas para responder a la pregunta: “Los *marketplaces* y los *retailers* se han convertido en puntos críticos donde los consumidores buscan productos y descubren marcas. Estas

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

FONDO DE GARANTÍA. ABANCA se encuentra adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de entidades de crédito. El fondo garantiza hasta un máximo de 100.000 euros por depositante y entidad de crédito.

# UP

Hasta

# 670 €

por traer tu nómina  
o cuota de autónomo

Hasta

## 300 €\* + 370 €\*\*

el primer año para saldos  
hasta 15.000 € 2% TAE

por traer tu nómina  
o cuota de autónomo

## ¿Subes?

**//ABANCA**  
A mejor

\*Cuenta Online Clara para nuevos clientes. TIN: 0% TAE: 0%. Y domiciliando una nómina/pensión desde 800 €/mes o cuota de autónomo desde 50 €/mes, la remuneración será TIN: 2% TAE: 2% para saldos hasta 15.000 € durante el primer año, a contar desde el día 1 del mes siguiente a la fecha de contratación de la cuenta. Liquidación mensual de intereses. Ejemplo representativo para saldo de 15.000 €: TIN: 2% TAE: 2%. Intereses brutos/año: 300 €. Para poder contratar y mantener dicha cuenta y beneficiarse de sus ventajas, se deberá (i) haber proporcionado email y teléfono móvil a ABANCA; (ii) no realizar en ventanilla de oficina ingresos/reintegros por importe inferior a 600 €, ni realizar transferencias o traspasos de cualquier importe; (iii) no encontrarse en situación de morosidad con ABANCA durante más de 60 días consecutivos. Máximo dos titulares por cuenta y dos Cuentas Online Clara por cliente. La Cuenta Online Clara está compuesta por: Cuenta a la Vista, Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito (sujeta al análisis de riesgos de la Entidad), Tarifa Plana de ABANCA Seguros, Banca a Distancia (incluye el servicio de e-correspondencia) y el Servicio de Avisos a través de email. \*\*Hasta 30/04/25 370 € brutos para nuevas domiciliaciones de nómina/pensión/cuota de autónomo. Importe mínimo: nómina/pensión 1.200 €/mes; cuota de autónomo 50 €/mes, manteniéndola 24 meses y firmando un compromiso de permanencia. Rendimiento de capital mobiliario dinerario sujeto a retención. No acumulable a otras campañas de nómina/autónomo. Los clientes la pueden domiciliar en una cuenta de la que sean titulares. Si el cliente ha tenido su nómina/pensión/cuota de autónomo domiciliada en los últimos 12 meses no tendrá acceso. Los no clientes deben contratar una cuenta compuesta por cuenta a la Vista, Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito (sujeta a análisis de riesgo de la Entidad), Tarifa Plana de ABANCA Seguros, Banca a Distancia (incluye el servicio de e-correspondencia) y Servicio de Avisos por email.

empresas tienen datos de primera mano sobre hábitos de compra y preferencias de los consumidores, y a esto hay que sumar la amenaza de Google de terminar con las cookies en su navegador”.

Así que estas empresas pueden ofrecer campañas hiper segmentadas, con datos de primera mano y teóricamente más efectivas que las guiadas por cookies. Esto hace que incluso se esté hablando de una tercera ola del marketing digital, la del RM, tras la primera de los buscadores y la segunda protagonizada por las redes sociales.

Y son los propios *marketplaces* y *retailers* los que están llevando la iniciativa en el crecimiento del RM. No en vano en España hay 30 millones de compradores online y estamos entre los cinco principales mercados europeos según IAB. Pocos canales pueden ofrecer una capacidad de segmentación que no contemple solo los datos habituales, sino que incorpore también los datos de compra.

No sabemos hasta qué punto la eclosión del RM va a dar un impulso al comercio electrónico que, según la última entrega del IEDM se ha frenado en España por, según las respuestas de los directores de marketing entrevistados, no responder a las expectativas que habían puesto en el canal. (Ver resumen del estudio en página 66). En cualquier caso, el RM es un fenómeno que ha crecido aparentemente en la trastienda del *e-commerce*, pero que ya ha alcanzado una dimensión enorme en poco tiempo, y eso está obligando a reajustar presupuestos para alimentar esta partida (Gráfico 3).

**“Solo aquellos jugadores y redes que tengan un producto sólido detrás serán capaces de triunfar en un ecosistema en el que no hay espacio para todos”. David Bravo**

### Los inconvenientes

Lógicamente, también los hay, empezando por la complejidad que supone trabajar con varios canales más para los vendedores y las agencias de medios. Canales que no son compatibles, dado que los *retailers* no siempre ofrecen los mismos datos, ni siquiera de los mismos conceptos, por lo que comparar resultados entre ellos no es tarea sencilla. Es verdad que en algunos casos y cada vez más, van a poner a disposición de los fabricantes y sus agencias plataformas de autoservicio para lanzar, gestionar y medir sus campañas, algo que sin duda conviene a ambas partes, pero estos clientes no dejarán de ser los más avanzados. También está la habitual suspicacia de alimentar a tu enemigo con tus propios datos especialmente en aquellos casos en los que el *retailer* tiene sus propias marcas que compiten con las de los fabricantes. A este respecto argumenta David Bravo: “Es una preocupación permanente de los fabricantes, pero hay que analizar esta relación desde un punto de vista estratégico. Es una relación simbiótica:

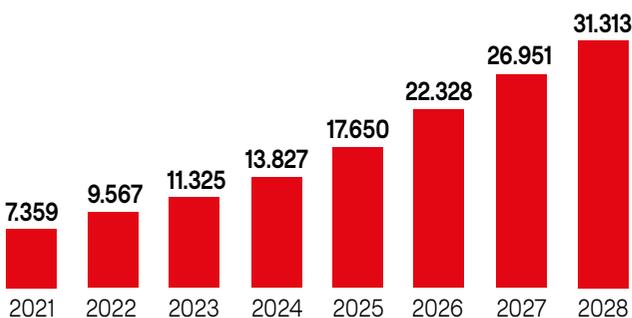
los grandes fabricantes necesitan a los *retailers* para distribuir sus productos y los *retailers* necesitan la fuerza y el prestigio de las marcas líderes para atraer clientes a sus plataformas”. Él mismo señala otro inconveniente al recordar que “hay que asegurarse de que esa inversión revierte a la marca por el valor de lo que se paga y tengo la impresión de que se están queriendo sumar demasiados actores atraídos por los volúmenes de inversión que se publican a nivel nacional e internacional”. “Solo aquellos jugadores -añade- y redes que tengan un producto sólido detrás serán capaces de triunfar en un ecosistema en el que, si bien se rige más por la regla de los media que del retail, no hay espacio para todos”. Cita Bravo a las redes y es que no solo hay *retailers* individuales, sino que algunos se agrupan en redes con una plataforma común, lo que les puede proporcionar un volumen conjunto que uno a uno no sería competitivo. Además, estas redes pueden proporcionarles la tecnología interna, nada sencilla, para poner en marcha su oferta sin grandes inversiones.

### Especialistas

Esta especialidad necesita de profesionales formados para ocupar puestos que ya se están creando. Profesionales que reúnan conocimiento de los medios digitales, del retail, de la tecnología y de las ventas. Por citar solo algunos que nos proporciona The New Retail Business School: *Phygital Marketing Director* (experto en los canales físicos y digitales), *Retail Data Analyst*, *Retail Innovation Architect*, *Retail Specialist*, *Phygital Space Designer*, etc.

## CRECIMIENTO PASADO Y FUTURO DEL RM EN EUROPA

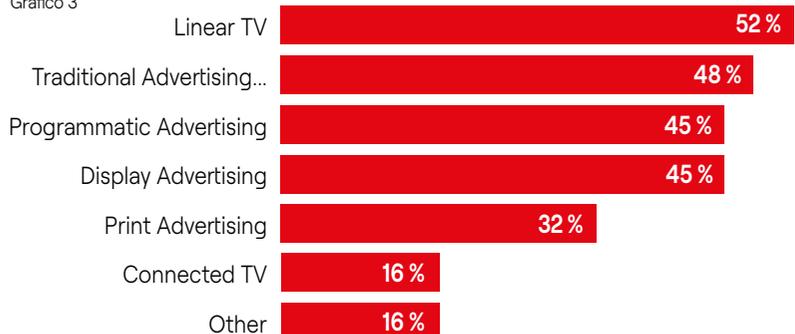
Gráfico 2



Fuente: IAB.

## DE QUÉ PARTIDAS SE ESTÁ DETRAYENDO EL PRESUPUESTO DE RM

Gráfico 3



Fuente: IAB.



# HAVAS Media Network

Grow more meaningful brands by harnessing the power of meaningful media to build better media experiences

HAVAS Media

 ARENA MEDIA

PROXIMIA

HAVAS International

HAVAS Play

CSA

HAVAS Market

# NI “GREENWASHING” NI “GREENHUSHING”: CUÉNTALO

Nadie es perfecto, y cuando se trata de sostenibilidad, tampoco.

Que nadie es perfecto en materia de sostenibilidad lo sabe cualquiera que tenga una mínima sensibilidad climática pero haya sido incapaz de reducir a cero su consumo de carne, sus vuelos de vacaciones o comprarse de vez en cuando unos pantalones baratos.

## Lo importante es no caer en el cinismo

Abrazar la imperfección e intentar hacerlo cada vez mejor. Porque valen más mil personas que lo intentan que una que lo hace todo bien. Esto, que nos pasa a los consumidores, sucede exactamente igual con las empresas. La empresa perfecta es como el individuo perfecto: no existe. Existen las empresas que lo hacen cada vez mejor. Que se encuentran en algún punto de ese camino interminable que es

La empresa perfecta es como el individuo perfecto: no existe. Existen las empresas que lo hacen cada vez mejor. Que se encuentran en algún punto de ese camino interminable que es transformar su impacto.

transformar su impacto ambiental, social y de gobernanza.

## Por eso, el *greenwashing* no tiene sentido

Porque el *greenwashing* es pretender ser perfecto. Sacar pecho repitiendo tópicos, palabras e imágenes vacías. Eco. Verde. Sostenible. Unas manos sujetando un pequeño brote verde. Familias sonrientes ante un bosque infinito. La crisis climática, solucionada por arte de magia.

El *greenwashing* es no decir nada, y esto los consumidores lo saben. Perfectamente. El *greenwashing* no se lo cree nadie, porque nadie se cree a quien te asegura que es perfecto.

## Greenhushing

Y es entonces cuando aparece en escena el *greenhushing*. Traducido como silencio verde, consiste en dejar de comunicar o publicitar las iniciativas sostenibles de una marca para evitar el escrutinio, y que sean consideradas como un ejercicio de relaciones públicas en lugar de un cambio sincero.

Puede parecer una buena idea: al fin y al cabo, lo importante es lo que haces, no lo que cuentas. Pero en realidad es lo contrario. Por dos razones:



# Crea, planifica, automatiza, celebra.

**Customer Profile**

**Nicole Smith**

Address nicole@bodea.com	Gender Female
Number 820-308-4583	Birth Date 06/07/1986

**RW** Enjoy 25% off for your new home!

**25% OFF**

Purchases

Los equipos de marketing saben que **la experiencia marca la diferencia.**

Los clientes no solo quieren adquirir productos, sino también interactuar con las marcas de forma personal, auténtica y humana, incluso en entornos digitales.

Sabemos que no es fácil, pero Adobe tiene las soluciones necesarias para ayudarte a **personalizar todas tus interacciones.**

**Adobe**

La primera es que el silencio viene de parte de las marcas que sí hacen cosas. Y cuando las marcas que hacen algo bien de verdad no lo cuentan, en la comunicación sostenible solo queda el *greenwashing*. Y si todo es *greenwashing*, la gente desconfía. De las marcas que no hacen, pero también de las que sí hacen. Llegan a desconfiar hasta de la sostenibilidad en general.

La segunda es que, cuando una marca hace algo y no lo cuenta, está dejando de inspirar a todas las demás a hacer su parte. Está dejando de mostrar el camino. Y está dejando que los consumidores no sepan que es posible.

En mi día a día, tengo la suerte de trabajar con varias empresas que hacen. Que hacen de verdad. Con esfuerzo y con ganas. Que reducen sus residuos, que apuestan por la circularidad, que contribuyen a regenerar ecosistemas, a educar sobre salud física y mental, que son cada vez más diversas e inclusivas. Que van más allá de los tópicos y enfrentan los diferentes retos ambientales y sociales de una forma única y relevante para su sector. Son empresas imperfectas y maravillosas.

Pero cuando le hablo a la gente de todo ello, muchos se sorprenden. La percepción generalizada (entre los consumidores, pero también entre muchas marcas) es que se hace poco. Y al final, ese es el efecto del *greenwashing*: no es que se haga poco, es que se cuenta poco.

Las marcas imperfectas que intentan hacerlo mejor tienen que empezar a darse cuenta de que, ahí fuera, hay una masa de consumidores que son exactamente iguales que ellas: concienciados pero imperfectos. Son consumidores informados, que detectan el *greenwashing* a la mínima, pero saben apreciar los esfuerzos reales. Que saben que vale más dar un pequeño paso que pretender haber salvado el mundo. Consumidores dispuestos a pagar un poco más para apoyar a una marca que lo hace cada día mejor. Consumidores aspiracionales, que marcan el camino de lo deseable.



Para llegar a ellos, hay que dejar atrás el mito de la perfección. Reconocer lo que se ha hecho, pero también lo que queda por hacer. Y contarlo. Contarlo de forma orgullosa y única. De forma que inspire al cambio. Que devuelva la confianza de los consumidores y que marque el camino para otras marcas.

Porque, para dejar atrás de una vez el *greenwashing* y el *greenwashing* hace falta algo que no tienen ninguna de las dos: creatividad. Contar aquello que estamos haciendo no solo reflejándolo en una memoria, sino de una forma innovadora,

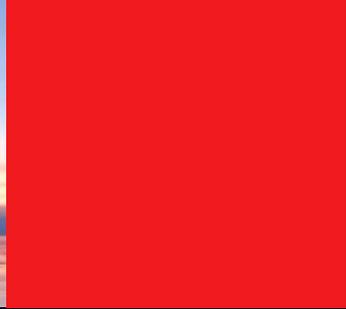
**Hay que dejar atrás el mito de la perfección. Reconocer lo que se ha hecho, pero también lo que queda por hacer. Y contarlo. Contarlo de forma orgullosa y única..**

sorprendente y emocional que conecte con la gente. Hablando el idioma de las personas. Con voz propia y específica. Haciendo apetecible y deseable el cambio real y progresivo. Haciendo que los consumidores imperfectos se identifiquen con las marcas imperfectas.

Dentro de poco, entrarán en vigor en Europa diferentes normas destinadas a regular el *greenwashing*. Pero yo sospecho que llegan tarde: para entonces, el *greenwashing* ya habrá pasado de moda. Porque el *greenwashing* ya no se lo cree nadie. Lo que sí se cree –nos creemos– la gente son las historias reales de marcas que lo hacen cada día mejor. Que hablan el lenguaje de las personas. Que saben que no son perfectas pero que inspiran y muestran el camino a seguir.

Es el momento de contar esas historias.

NICO ORDOZGOITI  
Director creativo ejecutivo de 21 gramos.



HOUSE OF COMMUNICATION  
INFANTA MERCEDES, 90, MADRID.



# TECNOLOGÍA CONOCIMIENTO Y CORAZÓN

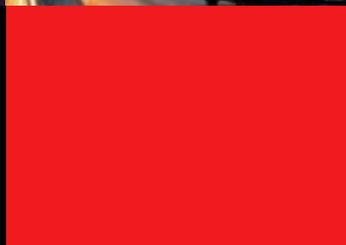


LA 1ª AGENCIA DE MEDIOS  
INDEPENDIENTE



**MEDIAPLUS EQU MEDIA** 

MEDIAPLUSEQU MEDIA.ES



# PROGRAMÁTICA CONTEXTUAL, PARA UN MUNDO SIN COOKIES

La publicidad programática guiada por el contenido o contexto del medio digital se apunta como solución para la ausencia de cookies.

No es la única solución para un mundo sin cookies, porque hay otras que experimentan un crecimiento igual de importante, como el *retail media* (Ver reportaje página 28). Teniendo en cuenta lo difícil que puede ser acotar estas nuevas realidades en continuo desarrollo, Laura Camazón, responsable de Digital e Innovación de Mediaplus Equmedia se atreve a dar un dato: alrededor del 20 % del total de campañas digitales (fuera de RRSS y otros entornos cerrados), ya se emiten a través de programática contextual (PC).

Podría pensarse que pautar una campaña digital en función del contenido del medio o la sección es algo que viene de los tiempos pioneros de internet, y que no hace sino calcar lo mismo que se hacía antes y se hace aún, en la planificación de medios *offline*.

La diferencia está en el concepto programática, es decir, a través de un mercado informatizado y automatizado de principio a fin. Si las cookies podían y pueden aún segmentar a los navegantes por el comportamiento de navegación que ellas recogen, el contexto toma

un atajo: no te impacta a partir de tu navegación pasada, sino de tu navegación presente. Esto que se hacía antes de manera arcaica (*keywords*) es hoy posible gracias a los análisis de los contenidos muy finos que pueden hacerse gracias a la IA en sus diferentes modalidades, tanto de texto (contenido y sentimiento), como de imágenes.

## Las ventajas

A quienes provengan de la era *offline* no les sorprenderá que los estudios sobre la PC reflejen que la publicidad relacionada con el contenido es mucho mejor recibida y por tanto más eficaz que la que sale al paso en cualquier rincón de la web de forma aparentemente aleatoria. Y no les sorprenderá porque hay docenas de estudios del medio revistas, el campeón *online* del contexto, acumulados durante años con las mismas conclusiones.

En la *Guía Contextual Programática de IAB Spain de 2023* (de descarga gratuita en su web) se recogen algunas de ellas y la más notable es que no solo no molesta, sino que el 74 % quieren ver publicidad relacionada con el contenido de la página donde navegan. Otra, por ejemplo, que el 80 % son más receptivos a la publicidad que aparece junto a un contenido positivo.

Otra ventaja indudable es elevar los estándares de *brand safety*. Dice al respecto Laura Camazón: "Resultados y

**El 74 % quieren ver publicidad relacionada con el contenido de la página donde navegan. El 80 % son más receptivos a la publicidad que aparece junto a un contenido positivo.**





# more than software developers



Apps

Web

B2B

B2C

E-commerce

**“Los objetivos que se alcanzan a través de la segmentación por cookies se pueden complementar con programática contextual y viceversa”.**  
**Laura Camazón.**

*brand safety son importantes, aunque para cualquier tipología de productos la mejora en los primeros es siempre el factor principal. El poder entrar en un entorno 100 % seguro es un plus que no todos los players pueden ofrecer”.*

¿Y quienes son los *players* que más están tirando del carro de la PC? La especialista de Mediaplus Equmedia lo tiene claro: *“Los editores, como es lógico. Son ellos los que realmente conocen el valor que tiene su contenido y las posibilidades de impactar en entornos seguros y relevantes para las marcas”.*

**Los inconvenientes**

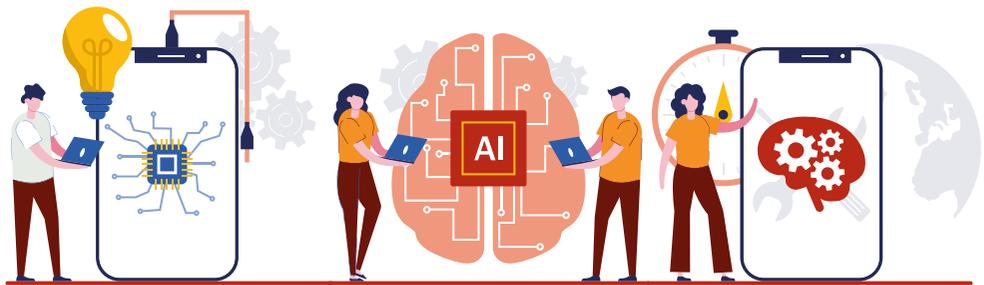
Es difícil encontrarlos. Podemos señalar uno lógico: que hay que mantener dos vías de publicidad programática, la de cookies y la contextual. *“Son opciones perfectamente compatibles en un mismo anunciante. Los objetivos que se alcanzan a través de la segmentación por cookies se pueden complementar con programática contextual y viceversa. De esta forma conseguimos llegar de una manera más rigurosa y directa a los públicos objetivos de la campaña”.*

Otro posible problema, apuntado antes, es un ecosistema mediático más limitado para hacer programación contextual. Quizás la *longtail* sea ahora menos *long*. *“Es cierto-dice Camazón- que aquellos medios que apostaron por la PC desde un principio, han desarrollado una tecnología que en la actualidad permite activar segmentaciones contextuales muy precisas en ecosistemas relativamente amplios. Otros medios, por el contrario, se han sumado en los últimos tiempos pero, aunque no han profesionalizado tanto este tipo*

EN SUS CONCLUSIONES, EL INFORME DE IAB SPAIN DICE ENTRE OTRAS COSAS:

La orientación contextual es la alternativa para dirigirse a audiencias no autenticadas y ofrece muchos beneficios tanto para los propietarios de los medios como para los especialistas en marketing. De hecho, la orientación contextual permite a los propietarios de los medios optimizar la monetización

de sus inventarios dirigiéndose a los consumidores que no autenticaron ni dieron su consentimiento para el uso de sus datos, y permite a los profesionales del marketing y las marcas llegar a audiencias en función del contenido relevante con respecto a sus directrices de idoneidad y seguridad de marca.



La IA se está introduciendo a toda velocidad en marketing

*de segmentación, sí cuentan con posibilidades para tener una oferta contextual”.*

Por último, cabe preguntarse si esta nueva modalidad digital supone la incorporación de más intermediarios tecnológicos en una cadena que algunos consideran excesivamente larga. *“En ningún caso -dice rotundamente Laura*

*Camazón- la PC aumenta el número de intermediarios. Es cierto que son muchos, independientemente de las tendencias y nuevas formas de activación que surgen cada año y que, aunque aparezcan nuevos players, también hay otros que terminan desapareciendo. Al final, el ecosistema consigue mantenerse al mismo nivel y que haya mucha oferta no puede considerarse algo negativo, sino todo lo contrario”.*

**“Son los editores los que realmente conocen el valor que tiene su contenido y las posibilidades de impactar en entornos seguros y relevantes para las marcas”.**



Imagina que  
estás en una habitación,  
tranquilo,  
rodeado de cosas conocidas.  
Frente a ti,  
hay una pequeña mesa.  
De tu bolsillo, sacas una piedra  
y la colocas sobre ella.  
Ahora,  
tomas otra piedra,  
una más pequeña,  
y la pones al lado de la otra.  
Cerca,  
pero sin que lleguen a tocarse.  
Al mirarlas juntas, es evidente:  
no hay una sola.  
La combinación de una piedra  
más otra piedra  
te da como resultado  
dos piedras.

1+1 es 2.  
Pero qué es una verdad  
sin una historia que la cuente.



# LA GRAN BATALLA DE LA PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN

Las plataformas compiten cada vez más abiertamente por el pastel contra unas cadenas tradicionales en crisis.

El medio televisión experimenta un cambio que puede transformarlo radicalmente, aunque al producirse de forma progresiva no parece tan profundo. Ha aumentado enormemente la oferta de poder ver contenidos bajo demanda, al tiempo que crecen extraordinariamente los usuarios de pago, y se ha generalizado la publicidad en las plataformas. La división entre televisión generalista gratuita con publicidad y televisión de pago sin publicidad ya no existe, pues las fronteras se han saltado por ambas partes.

Según la CNMC, en 2024 seis de cada diez hogares con acceso a internet (61,9 %) utilizaron plataformas de televisión de pago, casi nueve puntos más que en 2021 (53,1 %). La propia CNMC señala que el 95 % de los hogares tiene acceso a internet, que gastan una media de 80,3 € al mes si tienen TV de pago, casi el doble que los 42,1 € mensuales de los que no la contratan. El 35,2 % tiene

una única plataforma de televisión de pago, el 25,3 % usa dos, el 18,4 % tres, y el 21,2 % accede a cuatro o más.

Un estudio de Imop Insight y Anunciantes de julio de 2024 va bastante más lejos, pues señala que el 90 % de los encuestados tienen acceso a algún contenido de pago, y dos de cada tres españoles tienen tres o más plataformas de pago: la media está en 3,3 plataformas. Y si la TV en abierto todavía tiene mayor consumo diario es básicamente por los mayores de 35 años, pues entre los menores de 34 años el VOD (Video Bajo Demanda) ya le supera.

**La TV Conectada ofrece una gran segmentación por contenidos y usuarios.**

Es evidente que la edad establece muy diferentes usos de la televisión: los mayores de 65 años pasan 3,3 horas viendo la televisión en abierto y apenas usan la de pago; al contrario que los menores de 24 años, que dedican más tiempo a ver YouTube, VOD y los canales de pago (CNMC). Otro punto a tener en cuenta es lo que pasa en Estados Unidos, que puede adelantar lo que ocurrirá aquí: YouTube, que acaba de cumplir 20 años, es la plataforma líder de *streaming*, y el principal dispositivo por donde se ve es la televisión, por delante del móvil. Neil Mohan, CEO de YouTube, lo llama "la experiencia televisiva para una nueva generación".

## Conectados a las plataformas

En España, más allá de YouTube, Imop Insight señala que a mediados de 2024 el 69,8 % de los encuestados tenían acceso a Prime Video; seguida de Netflix, con un 59,4 %; Disney+, el 41,4 %; Max, un 35,8 %; DAZN, el 18,7 %; y Filmin, con un 8,3 %. La oferta de pago de las cadenas en abierto estaba bastante por debajo: Atresplayer Premium llegaba al 6,9 %, y MiTele Plus al 2,7 %. El panel de hogares de la CNMC da datos bastante más bajos: el 43,4 % de los hogares usa Netflix, el 21,2 % Amazon Prime, el 17,7 % Movistar Plus; el 6,8 % Disney+, el 5 % HBO Max; y el 5,1 % otras como DAZN, Atresplayer Premium, Rakuten, etc. La disparidad de cifras refleja las dificultades para recoger y analizar los enormes y constantes cambios que se están produciendo en el medio.

El estudio de Imop destaca que el 32 % de los españoles no tienen problema en ver anuncios en las plataformas de pago, pero al 68 % restante no le gusta. En torno al 20 % de los usuarios de Netflix y Disney+ ya tienen planes con publicidad, y el 70 % lo hace por ahorrar. Pero solo el 9 % de los que han suscrito un plan con publicidad en Netflix son nuevos usuarios, y el 26 % afirma que nunca lo contrataría. El estudio destaca que la publicidad molesta mucho más en la TV en abierto que en la de pago.



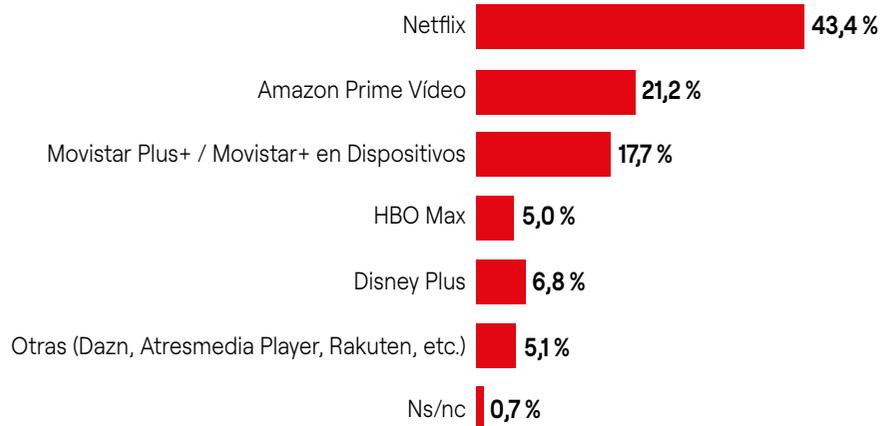
Lona de Atresmedia Televisión dando la bienvenida a las plataformas en la batalla por la publicidad en televisión.

Otros estudios indican una postura mucho más crítica con la publicidad en las plataformas de pago: para Subscription Wars, de Bango, el 32 % de los suscriptores españoles se han dado de baja por la publicidad en sus abonos de pago, y el 81 % dice que nunca deberían tener anuncios, el porcentaje más alto de toda Europa. Esta investigación señala que los españoles pagamos una media de 60 € al mes en suscripciones, el 27 % afirma que paga algunas que no utiliza, y un 20 % de los europeos usa servicios piratas.

**Cambio radical de escenario**

La estrategia de las plataformas de pago ha seguido las reglas básicas del marketing. Durante bastantes años el objetivo fue darse a conocer e intentar entrar en el máximo número de hogares, con ofertas de precios mínimos y dejando que cada suscriptor compartiese el servicio con bastantes más. Esa estrategia promocional suponía altos costes y pocos ingresos, por lo que, una vez lograda una buena cuota de penetración, cambió radicalmente la política para limitar los servicios impidiendo compartirlos y subir los precios. Al haber conseguido ya un buen porcentaje de usuarios y hogares suscritos, varias plataformas han podido camuflar la subida de precios ofreciendo una cuota más barata si se acepta ver publicidad, abriendo así una nueva fuente de posibles ingresos. Al tiempo, las televisiones en abierto fueron

**¿CUÁL ES LA PLATAFORMA DE PAGO DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES ONLINE QUE MÁS UTILIZA? (porcentaje de hogares, 2T 2024)**



Universo: Hogares que usan plataformas audiovisuales online de pago. Fuente: CNMCDData.

creando sus propias plataformas de VOD, con contenidos gratuitos como RTVE Play, o de pago, como Atresplayer Premium y MiTele Plus. En poco tiempo el escenario de la televisión ha cambiado totalmente.

Las primeras plataformas que empezaron a emitir publicidad en Estados Unidos fueron HBO Max, Peacock, Paramount+ y Hulu. Netflix fue la primera en hacerlo globalmente, a finales de 2022, Disney+ entró un año después, en noviembre de 2023, y Amazon Prime el 9 de abril de 2024. Movistar+ había comenzado

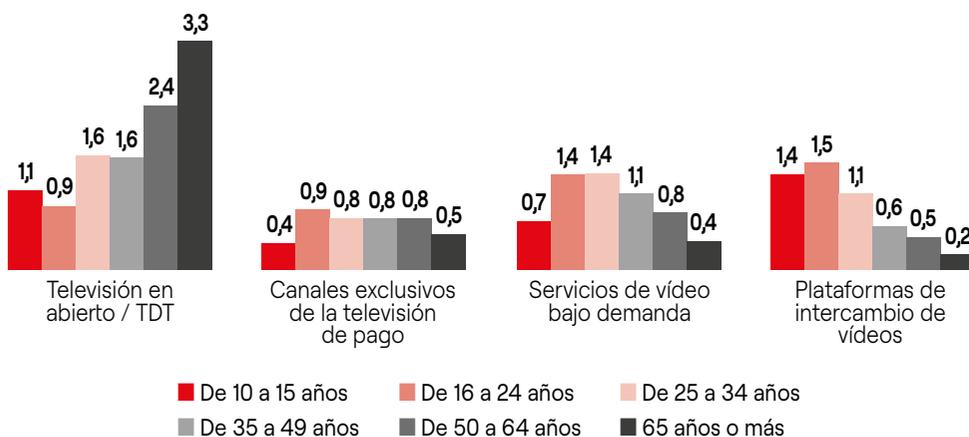
bastante antes, en 2020, pero su perfil de servicios siempre ha sido bastante más amplio que la oferta televisiva. Hoy día todas las plataformas se pueden ver sin anuncios, pero el precio aumenta entre el 50 y el 100 %: en el caso de Netflix, de 6,99 € a 13,00 € mensuales.

A falta de audiencias masivas, la publicidad en las plataformas ofrece una alta segmentación a partir de los contenidos y perfiles de usuarios.

La lucha por la publicidad se agrava porque las plataformas de pago han entrado en la batalla en un momento de crisis para la inversión publicitaria en televisión: según Infoadex, en 2021 se invirtieron 1.791 mm €, y la cifra apenas ha cambiado en 2024, pues está en 1.857 mm €. En las TV nacionales en abierto incluso ha bajado la inversión, y se ha multiplicado en la TV Conectada, de 15,5 mm € de 2021 a 120,5 mm € en 2024. También crece en las Websites TV (donde Infoadex incluye a YouTube), y se mantiene estable en los canales de pago.

IAB y PWC coinciden en el fuerte crecimiento de la TV Conectada, que en 2024 fue el mayor de todos los medios digitales, un 49,3 % sobre el año anterior, hasta 117,9 millones de euros. En cualquier caso, todo indica que la TV Conectada es un competidor cada vez más fuerte por la publicidad en el nuevo panorama televisivo.

**CONSUMO DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES SEGÚN SERVICIO Y EDAD DURANTE LOS DÍAS LABORALES (media de horas al día, 2T 2024)**



Universo: Individuos. Fuente: CNMCDData

# ATENCIÓN, LA VARIABLE EMERGENTE

La visibilidad ha ido dando paso a un concepto más elaborado en la planificación de campañas digitales: la atención.

Si tenemos en cuenta que tres de los artículos de este anuario están dedicados a novedades en el medio digital (programática contextual, *retail media* y este sobre la atención), la conclusión sería que la planificación de campañas *online* está en plena ebullición. Y así es, aunque quizás no se hable tanto de ello como se debería.

En el caso de las métricas de atención para la evaluación de las campañas nos encontramos con una variable que, desde luego, ayudaría a mejorar la por ahora estancada evolución en cuanto a resultados de la publicidad online, pero, al mismo tiempo está afectada por una dispersión completa de su definición y medición. Y, además, sujeta a las clásicas cajas negras de cada proveedor. Un experto que no quiere significarse lo resume así. "Hay métricas basadas en *eye tracking* y métricas basadas

en señales de navegación y ambas conviven. Hay proveedores que apuestan por unas y por otras. Por un lado, tienes empresas como TVision, Amplified Intelligence, MediaScience... que van por paneles de *eye tracking* y luego tienes los MOAT, IAS... que han añadido unas métricas adicionales al *viewability* para convertirse en proxys de atención". Y otras como Épsilon Technologies con una promesa impactante: integrar tráfico web, tráfico en app, apariciones en medios, medios pagados, *influencers*, búsquedas y hasta SEO para "convertir la huella digital en una variable accionable por la compañía".

## Un objetivo común

La industria, en cualquier caso no permanece sentada ante este panorama y a primeros de año IAB Spain ha puesto a disposición de todos el *Libro Blanco de la Atención Publicitaria*, de descarga

gratuita, con todos los prolijos detalles de las posibilidades de definición/medición de esta variable, imposibles de resumir aquí.

Una de las agencias de medios más activas en este campo es Havas Media, como prueba el lanzamiento de su *Attention Hub*, junto con *El Confidencial*. Su directora de *Insights* Nuria Sanz Almendro nos comenta el estado del arte en este asunto. "Los anunciantes conviven día a día con la búsqueda de la eficacia y efectividad en entornos de reducción presupuestaria. Son conscientes de la saturación y sobreestimulación a la que se expone a las audiencias y del cambio de hábitos en el consumo de medios. Por este motivo, muchos buscan ya el equilibrio perfecto, ese que les permita alcanzar un *reach* óptimo y que les proporcione los niveles de atención plena que permitan permanecer en el recuerdo, llegando a alcanzar el *Attention Reach*".

**"Sin duda encontrar un modelo común sería beneficioso para la industria. La mayoría de los clientes demandan la unión de fuerzas". Nuria Sanz.**

Aunque su agencia haya ya caminado un trecho en solitario, no le importa reconocer que un modelo o certificación común de la industria sería más que conveniente. "Una medición estándar únicamente puede darse si se determina un criterio común por parte de los agentes sobre en qué consiste medir la atención y cuál es su marco específico, asumiendo siempre que fuera, no hay nada perfecto en sí mismo, pero sí suficientemente bueno. Sin duda encontrar un modelo común sería beneficioso para la industria. La mayoría de los clientes demandan la unión de fuerzas. En la actualidad les ayudamos creando modelos más o menos integrados o bien por medios, plataformas o soportes. Los anunciantes solicitan ayuda para la defensa de la efectividad y de la eficacia de sus acciones en sus propias compañías".



Informe que se puede descargar en la página de IAB Spain.

Descubre más en [llyc.global](https://llyc.global)

# LLYC



## LET'S FLY

El instinto dice: quédate donde haya más gente.  
La audacia dice: olvídate del instinto.

En LLYC, creemos que solo siendo audaces  
podemos crear valor y llevar a las marcas mucho más lejos.  
Por eso, sumamos a nuestra oferta el mejor talento  
en creatividad, influencia e innovación.

# LES BINET

## “NECESITAMOS MÁS CAMPAÑAS DE LARGA DURACIÓN”

El gran experto mundial en medición de la eficacia afirma que muchos profesionales senior están ya recuperando presupuesto para campañas emocionales. Por David Torrejón.

Les Binet es uno de los mayores expertos mundiales en la medición de la eficacia de la comunicación comercial. En 2014 recibió la medalla de oro de la IPA (la asociación de agencias de Reino Unido) por su extraordinaria contribución a la publicidad. Sus trabajos sobre la eficacia de las acciones a largo versus las acciones a corto plazo han tenido y siguen teniendo una enorme repercusión.

Ya desde los inicios de su carrera estuvo involucrado en las áreas estadísticas y de medición de aquellas agencias en las que trabajó, como no podía ser de otra forma teniendo en cuenta su formación: Máster en Ciencias Cognitivas y Máster en Inteligencia Artificial, ambos en la Universidad de Edimburgo; Máster en Física por la Universidad de Oxford y varios títulos más.

Pasó por departamentos relacionados con estadísticas de la agencia BMP y sus denominaciones posteriores, hasta comenzar una larga carrera en el grupo DDB UK, muy pronto como máximo responsable de econometría y medición de la eficacia. Por citar el cargo más relevante por años de dedicación, fue fundador y principal responsable de DDB Matrix (1999-2018), y fue hasta 2023 *Group Head of Effectiveness* en Adam&EveDDB. En 2018 fundó Binet Consulting, con la que sigue en activo.

Una escuela de medición de la eficacia en sí mismo, su huella en esta materia es innegable, especialmente tras la publicación en 2014, junto con su muy respetado colega Peter Field, de *The Long & Short of It*, luego renombrado *The Long & System 1* (Ver recuadro). De este enorme trabajo estadístico salió la recomendación genérica y siempre adaptable a cada negocio, de invertir al menos un 60 % en acciones emocionales de marca y un 40 % en acciones con argumentos racionales a corto plazo. Hoy día, este asunto no puede estar más de actualidad tanto en el plano teórico y de estudios, como en la mesa de los equipos



“Un goteo de nuevas investigaciones parecen confirmar nuestros hallazgos, incluyendo trabajos de algunas grandes compañías tecnológicas como Meta”.

Les Binet, lleva más de 40 años estudiando la eficacia de las acciones de marketing de comunicación.



de marketing, atrapados muchas veces entre las urgencias y la facilidad de medir el largo plazo y la necesidad de fortalecer la marca. El caso de Nike y su fallida estrategia de centrarse en venta directa con ofertas a través de marketing digital, no ha hecho sino recrudescer el debate.

**Más de una década después de la publicación de *The Long & The Short of It*, el debate sobre la distribución del presupuesto de marketing entre marca y *performance* está más vivo que nunca. ¿Por qué cree usted que es así? En una reciente encuesta de**

**“Siempre hemos tratado de dejar claro que todo el marketing de comunicación tiene un impacto inmediato en ventas. Los efectos de activación son a corto plazo. Los efectos en la marca duran más tiempo”.**

**Deloitte en USA los marqueteros reconocían que invertían menos del 50 % en branding, pero que les gustaría llegar al 50 %.**

¡Cambiar los hábitos y creencias de la comunidad del marketing lleva mucho tiempo! Muchos profesionales del marketing han descubierto recientemente *The Long & The Short of It*, por no citar los varios libros e informes que hemos publicado sobre este tema desde entonces. Pero estamos encantados de ver cómo *marketers* senior están girando hacia nuestra forma de pensar. Y mejor aún, estamos viendo ahora cómo un goteo de nuevas investigaciones parecen confirmar nuestros hallazgos, incluyendo trabajos de algunas grandes compañías tecnológicas como Meta. ¡La revolución continúa!

**Un publicitario español me comentó que la diferenciación entre branding y performance nos hace daño, porque al usarla parece que las campañas de marca no producen ROI. ¿Deberíamos buscar y usar otra denominación para diferenciarlas?**

Siempre hemos tratado de dejar claro que todo el marketing de comunicación tiene un impacto inmediato en ventas. Los efectos de activación (nosotros no usamos *performance*), son a corto plazo. Los efectos en la marca duran más tiempo. Si alguien encuentra una terminología más adecuada, estaría bien. Pero pienso que lo importante no es cómo llamamos a estas cosas sino entender cómo funcionan.

**Usted lleva muchos años involucrado en los premios de eficacia de la IPA. ¿Cómo ha visto evolucionar la habilidad de las agencias**

**“La mayoría de los anunciantes aún tienen una comprensión bastante pobre de cómo aplicar cualquiera de estas técnicas adecuadamente”.**

**y anunciantes para demostrar la eficacia de sus acciones de comunicación?**

Para ser honestos, es un poco deprimente lo poco que hemos progresado en los últimos treinta años. Las principales técnicas de evaluación –econométricas, de atribución directa y pruebas controladas- no han cambiado fundamentalmente. La tecnología ha acelerado las cosas y nos permite una evaluación más detallada, pero al tiempo, la fragmentación de los medios ha hecho esa evaluación más complicada. Y la mayoría de los anunciantes aún tienen una comprensión bastante pobre de cómo aplicar cualquiera de estas técnicas adecuadamente.

**El presidente de la IPA decía recientemente que tenemos que olvidarnos de la gran idea para pensar en muchas ideas. ¿Qué piensa de eso?**

Estoy de acuerdo con él hasta cierto punto. Las agencias se enfocan demasiado en ejecuciones complejas y parecen haber olvidado en gran parte cómo crear campañas. Por supuesto,

**ALGUNAS CONCLUSIONES DE “THE LONG & THE SHORT OF IT”**

Este estudio parte de la base de datos de la IPA con campañas participantes en sus premios a lo largo de 30 años, más otras fuentes complementarias. La clave está en comparar las campañas más eficaces, con las menos de entre ellas y sacar conclusiones. El estudio se puede encontrar y descargar gratis en la web de la IPA.

A continuación, traducimos las cinco primeras conclusiones de la sección 3 de las cuatro del informe.

1. Los Sistemas 1 y 2 evidenciados por Daniel Kahneman, ayudan a explicar los patrones observados de los efectos de campañas emocionales y racionales.
2. Las campañas emocionales (Sistema 1), producen mayores y más numerosos efectos en el negocio que las campañas racionales, en parte por el poder de la huella emocional para generar y mantener un abanico amplio de creencias positivas acerca de la marca.



3. Los efectos de las campañas emocionales son más duraderos que los de las campañas racionales. Esto es especialmente cierto en cuanto a la rentabilidad, por su efecto multiplicador en dos aspectos: volumen de ventas y precio.
4. No obstante, dado que los efectos de las campañas racionales son más inmediatos, estos tienden a superar los de las campañas emocionales durante los seis primeros meses, aproximadamente. Pero como son olvidadas más rápidamente que las emocionales, estas son mucho más efectivas en un marco de tiempo más amplio.
5. Las campañas que se hacen famosas, campañas que inspiran emocionalmente a los consumidores hasta el grado de querer compartir su entusiasmo con otros (*buzz*), son las más efectivas y eficientes de todas.

**Consultoría  
y servicios  
de Marketing y  
Comunicación**



**El secreto está en la “mezcla”**

El marketing y la comunicación están en constante evolución. Las tendencias cambian, las herramientas y disciplinas se multiplican, y las marcas necesitan algo más que soluciones aisladas. En Canal Street mezclamos disciplinas, con una visión holística para ofrecer estrategias y soluciones transversales, que generan sinergias e impacto en el negocio y la marca.



En su opinión, aún se necesita más trabajo para conseguir predicciones fiables a largo plazo.

mucha gente en publicidad parece pensar que la palabra campaña significa ejecución. Necesitamos más campañas de larga duración.

**En el mundo de la medición siempre se ha pretendido predecir el impacto de una campaña particular. Parecía que la neurociencia abría una nueva frontera en ello pero, al final, no parece haber sido así. ¿Quizás la culpa la tiene la posibilidad actual de testear diversas campañas y medir su resultado inmediatamente?**

Todo profesional de marketing querría predecir la eficacia de sus anuncios antes de emitirlos, pero esto ha sido siempre complejo. Para asegurarse tener resultados adecuados necesitas anuncios reales, no maquetas. Esto significa que tienes que invertir en producción antes de hacer el test. ¡Esto es un gran problema! Y luego está la cuestión de las métricas a utilizar en los test. El objetivo último es predecir eficacia en ventas, pero el problema es que no hay un predictor a toda prueba de esa eficacia. Dicho esto, creo que los pretest han mejorado. Los viejos métodos estaban basados en modelos racionales de comunicación contra los que hemos luchado. Los nuevos tienen más en cuenta modelos de influencia emocional y sus predicciones parecen haber mejorado.

Pero, como usted dice, enfocarse en las predicciones a corto plazo no parece suficiente. Necesitamos algo que prediga el retorno a largo plazo.

**¿No cree que es igual de importante saber cómo tomamos decisiones que medir qué decisiones tomamos?**

Sí, completamente. No hay sustituto para la experiencia informada y el buen juicio. La clave es aprender de todo lo que haces y no aprenderás a hacer buenos anuncios si no evalúas todo lo que haces rigurosamente.

**“El marketing no es una ciencia y no lo será nunca. Puede aprender y usar elementos de la ciencia, pero nunca será una ciencia en sí mismo”.**

**Unos meses atrás, Byron Sharp provocó una cierta conmoción en el mundo del marketing posteando en LinkedIn que la atención como objetivo estaba sobrevalorada porque hace que los anunciantes busquen medios y canales más caros que no merecen la diferencia. ¿Qué piensa usted? ¿Es la atención una métrica claramente relacionada con el ROI?**

¿Está diciéndome que Byron consiguió una gran atención al decir que la atención no importa?

**Finalmente, otro tema controvertido últimamente. ¿Cree usted que la Ciencia del Marketing es realmente una ciencia en estos momentos?**

No, el marketing no es una ciencia y no lo será nunca. Puede aprender y usar elementos de la ciencia, pero nunca será una ciencia en sí mismo.

El libro se puede descargar gratis en la página web de la IPA.



GRANDES CASOS – 50

ENTREGA DE PREMIOS – 59

MARCARON  
TENDENCIA

**LOS PREMIOS NACIONALES DE MARKETING** destacan los casos que marcaron tendencia en 2024, los más innovadores y exitosos del sector. Cada vez es más imprescindible innovar, diferenciarse y ofrecer todo lo que pueda contribuir a ser elegido y preferido por los consumidores, algo que ocurre tanto en grandes compañías y marcas consolidadas como en PYMES y *start-ups* que comienzan su actividad. El jurado de los Premios Nacionales de Marketing 2024 destacó los grandes casos que marcaron tendencias y constituyen los mejores ejemplos de lo que el marketing aporta a una marca con la eficacia en comunicación y publicidad, la labor de marketing social, la innovación de PYMES y los novedosos contenidos de marca que destacan por su éxito.

## GRAN PREMIO NACIONAL DE MARKETING 2024

# “HAY TEMA”: DUREX LIDERA LA EDUCACIÓN SEXUAL EN LA ERA DIGITAL

Una innovadora estrategia para conectar con la Generación Z y promover un sexo seguro y saludable a través de TikTok.

En un mundo saturado de información, donde los jóvenes tienen acceso a todo tipo de contenidos, la educación sexual sigue siendo un tema tabú y confuso para muchos. En este contexto, Durex, una de las marcas líderes en preservativos,

tomó una postura activa con la campaña “Hay Tema”, con el objetivo de aportar una educación sexual de calidad a la Generación Z. La propuesta se planteó para responder a las dudas sexuales de los jóvenes, muchas de las cuales suelen

ser resueltas a través del porno, medio que no solo carece de información real, sino que incluso puede llevar a prácticas de riesgo, como el no uso de preservativo. Frente a este panorama, Durex decidió intervenir con una campaña innovadora que utilizó plataformas digitales como TikTok, donde la Generación Z se siente más cómoda y segura.

### Crear un espacio seguro para hablar de sexo

El objetivo claro era posicionarse como referente en educación sexual, para lo



La campaña ofrece respuestas a las dudas sexuales de los más jóvenes en tiempo real, impactando tanto en la imagen de la marca como en la venta de productos.

**The background**  
In the era of information overload, with young people more connected than ever, sex education is conspicuous by its absence.

How can we help to educate a generation that doesn't connect with advertising and traditional media?

**The idea**  
In order to answer real questions from Gen Z, Durex launched Hay Tema, the first sex education platform on TikTok. With sexologists available 24/7 and loads of adapted content based on actual questions, in the language of the target audience.

**The campaign**  
To publicise the initiative, a paid media campaign was launched that played with metaphors around sex and collaborated with relevant TikTok creators, who flooded the platform with questions and encouraged users to submit their own.

**The figures**  
10 months after its launch, Hay Tema has accumulated:

- +120 VIDEOS
- +30.000 COMMENTS RECEIVED
- +315.000 FOLLOWERS
- +107M VIEWS
- 8,2 RATING BY THE TARGET AUDIENCE
- +7% PURCHASE OF CONDOMS

**THE FIRST 24/7 PLATFORM ON SEX ON TIKTOK**

**Today, Hay tema is:**

- A leading sex education platform in Spain
- Branded content that is able to change perceptions
- A strategic point of contact between the brand and Gen Z

que Durex creó un consultorio abierto las 24 horas los 7 días de la semana, accesible y adaptado a las necesidades de los jóvenes. La iniciativa no solo ofrece respuestas a preguntas sobre sexo, sino que lo hace en un lenguaje cercano, adaptado a los formatos dinámicos de TikTok, con videos breves y directos realizados de la mano de expertos en salud sexual, sexólogos y creadores especializados. Estos contenidos abordan diversos temas, desde la diversidad sexual hasta el impacto del porno en la educación sexual, y siempre con un enfoque inclusivo y sin tabúes.

**Un impacto notable en la audiencia y en el negocio**

Los resultados de “Hay Tema” han sido sobresalientes. La campaña ha logrado más de 120 millones de visualizaciones, un 192 % por encima de lo previsto.



De estas visualizaciones, 30 millones fueron orgánicas, lo que demuestra la capacidad de la campaña para conectar de forma auténtica con su audiencia. Además, la retención de los contenidos ha sido excepcional, superando en un 118 % el promedio del sector. A través de su consultorio digital, Durex ha logrado crear una comunidad de más de 310.000 personas, generando un aumento en la consideración de la marca y mejorando su imagen ante la audiencia joven. Este impacto se ha reflejado en un

Para educar y conectar con los jóvenes, Durex lanzó un servicio 24/7 en TikTok que superó las expectativas en visualizaciones e interacciones.

incremento significativo en la compra de preservativos y lubricantes.

**Educación sexual para un futuro más seguro**

La iniciativa de Durex ha demostrado además que la educación sexual no tiene por qué ser aburrida ni inaccesible. Con un enfoque innovador y adaptado a los intereses de la Generación Z, “Hay Tema” ha logrado no solo educar sobre sexo seguro, sino también posicionar a Durex como la marca líder en el sector. La campaña ha tenido un impacto positivo en la percepción de la marca y ha demostrado su eficacia para influir en las decisiones de compra de los jóvenes, convirtiéndose en un referente en el ámbito de la educación sexual.

PREMIO NACIONAL DE MARKETING 2024. CATEGORÍA MARCA

# CAMPOFRÍO REVOLUCIONA LA NAVIDAD CON “CAMPOFRÍA”

La innovadora campaña navideña utilizó la Inteligencia Artificial para generar emociones y aumentar la notoriedad de la marca.

Desde 2011, Campofrío ha sido un referente en la publicidad navideña española con campañas que además de promocionar sus productos supieron conectar emocionalmente con los consumidores. En un contexto cada vez más competitivo, donde la inflación creativa afecta a la industria publicitaria, la marca ha sabido mantenerse altamente relevante, utilizando el humor y la solidaridad para abordar los problemas más notorios y compartidos por la sociedad española en cada momento, como el desempleo, la política o la pandemia.

En 2023 la marca se enfrentaba a nuevos desafíos, pues a la habitual saturación de campañas navideñas se unía la desconfianza y cierto temor público hacia la Inteligencia Artificial (IA), tema candente en ese momento. Campofrío decidió innovar eligiendo a la IA como el “enemigo” en su campaña navideña, pues así la señalaban el 70 % de los españoles, pero se decidió darle un enfoque positivo



y reflexivo: en lugar de presentar la IA como una amenaza, la marca destacó su potencial para mejorar nuestras vidas si se nutre de lo mejor de nosotros.

### Una campaña optimista que aprovecha la IA

La estrategia de Campofrío para la campaña 2023, titulada “CampofrÍA”,

incluyó una jugada audaz al pedirle a ChatGPT que escribiera el guion del anuncio navideño. La respuesta inicial a la emisión de ese spot creado por la IA fue de indignación e incredulidad, lo que generó un gran revuelo mediático y contribuyó a aumentar la notoriedad de la campaña. Pero desde el primer momento se había previsto todo y había una segunda parte, con creatividad real de personas para demostrar que, en vez de caer en un discurso catastrofista, la IA es una herramienta más que puede ayudar,



Campofrío integró la IA en su mensaje navideño logrando un notable incremento en ventas, visibilidad y engagement.



con lo que se conseguía aportar así un mensaje optimista sobre cómo esta tecnología es una oportunidad para mejorar la vida diaria.

El resultado fue un éxito rotundo, con más de 104 millones de impresiones totales y 62,3 millones de visualizaciones, alcanzando récords históricos para la marca. Además, la campaña logró un incremento de



Después del anuncio "creado" por la IA, se emitió otro con actores y personas reales.

La campaña "CampofrIA" superó récords históricos en impresiones, interacciones y sentimiento positivo.

ventas del 11 % y un aumento en la consideración de la marca de 4,7 puntos, lo que confirma la efectividad de la estrategia. Con un 96 % de sentimientos positivos hacia el anuncio, Campofrío ha consolidado aún más su lugar en los corazones de los españoles, demostrando que la creatividad y la innovación son claves para destacar en un mercado saturado.

# EL C.D. LEGANÉS “DIGITALIZA” SU CAMPO DE FÚTBOL



Un proyecto pionero en el que cada nuevo socio “jugaba” con un NFT correspondiente a una parcela exclusiva del terreno de juego de su estadio.

La campaña de socios de la temporada 2023/24 del C.D. Leganés fue una de las más exitosas e innovadoras que se recuerdan, al ofrecer la posibilidad de adquirir una parcela digital (NFT) en el Estadio Municipal Butarque con la que jugar y obtener premios durante la temporada.

Con el lema “Butarque, tu casa más que nunca”, el C.D. Leganés planteó una experiencia innovadora y disruptiva en el mundo del fútbol, pues con ella los aficionados pepineros pudieron vivir de manera diferente y emocionante cada partido del equipo en Butarque.

## Un juego participativo

Los objetivos eran frenar el descenso de socios para no bajar de los 7.000, ingresar más de 800.000 €, crear un nuevo producto que generase *engagement* entre los socios y pudiera ser monetizable, poner en marcha una campaña viral que aumentase el reconocimiento de marca del Leganés, gamificar la experiencia del fan dando nuevos y divertidos motivos para estar pendiente de los partidos, y tratar de atraer nuevos públicos más jóvenes al club.

**Los aficionados pepineros pudieron vivir de manera diferente y emocionante cada partido del equipo en su estadio.**



La idea clave fue regalar un NFT a cada nuevo socio, que se corresponde con una parcela única del terreno de juego del Estadio Municipal Butarque. Así se desarrolla un original juego con la posibilidad de ganar premios para los “propietarios” de las parcelas. Cuando el Leganés marcaba un gol en un partido de liga en Butarque, el socio dueño de la parcela desde la que se anotó el tanto ganaba el abono gratuito para la siguiente temporada. Si se daba una asistencia de

gol se llevaba una camiseta firmada, y la primera tarjeta amarilla o el primer caño tenían como premio experiencias VIP.

## Más de 9.000 parcelas

La afición del C.D. Leganés respondió de forma inmejorable a esta acción y se superaron todos los objetivos: se vendieron más de 9.000 parcelas digitales (NFT), logrando más de 900.000 € de ingresos. La campaña superó más de 3 M de visualizaciones, con una gran viralización en RRSS y repercusión en los medios de comunicación nacionales e internacionales. El 84 % de los socios canjearon su NFT, que se convirtieron en nuevos productos monetizables y despertaron el interés de patrocinadores que quisieron formar parte de la idea, al tiempo que se lograron nuevos socios de diferentes partes del mundo.

## PREMIO NACIONAL DE MARKETING 2024. CATEGORÍA MARKETING DE IMPACTO SOCIAL

# EL FUERTE COMPROMISO DE ADOLFO DOMÍNGUEZ CON LA MODA SOSTENIBLE

La campaña «Repite más. Necesita menos» desafía al *fast-fashion* animando a repetir la ropa que ya tenemos.

Adolfo Domínguez es desde hace años un referente en el mundo de la moda atemporal y sostenible, promoviendo la idea de que comprar menos y elegir mejor es la clave para un consumo más responsable. En su búsqueda por avanzar y continuar el compromiso con la sostenibilidad, la campaña «Repite más. Necesita menos» animó a los consumidores a repetir la ropa que ya tienen en su armario, desafiando el tabú social de no repetir prendas y promoviendo un consumo consciente.

El corazón de la campaña radicaba en la invitación a reducir el *Style Gap*, tabú social de no repetir ropa, y la *Decision Fatigue*, exceso de decisiones que empobrece su calidad, dos problemas sociales vinculados al consumo impulsivo y la sobreabundancia de opciones, que afectan tanto a la salud mental como al medio ambiente. Así nació

el movimiento *#UniformMonday*, que proponía adoptar un uniforme personal y repetirlo cada lunes, reduciendo el estrés mental asociado a elegir qué ponernos cada mañana.

## Una campaña que involucra a todos

La conversación se abrió con “Repite más. Piensa Menos”, un discurso de Steven Pinker y Elizabeth Duval que abogaba por

Adolfo Domínguez invita a la sociedad a repetir ropa y tomar decisiones más conscientes, con un gran impacto en ventas y *engagement*.

repetir prendas para generar bienestar emocional y promover la sostenibilidad mental. Para impulsar el movimiento, la actriz Najwa Nimri se unió como embajadora, creando su propio uniforme con prendas de su armario y usándolo cada lunes durante un mes. Además, empleados de Adolfo Domínguez, incluida su presidenta, participaron activamente, lo que permitió documentar experiencias auténticas. La iniciativa se extendió a empresas y medios de comunicación relevantes, especialmente en el entorno laboral, donde la repetición de ropa tiene un impacto positivo en la salud mental.

La campaña se viralizó rápidamente, con cabeceras de moda como Elle, Vogue, Harper’s Bazaar y GQ promoviendo el *hashtag #UniformMonday*. Los fans de la marca también se unieron, compartiendo sus propios uniformes en redes sociales, lo que aumentó significativamente el alcance de la iniciativa.

## Resultados excepcionales

La campaña logró un gran éxito tanto en términos de notoriedad como de ventas. En noviembre, Adolfo Domínguez experimentó los mejores resultados históricos de la marca, con un aumento del 67 % en visitas web (sobre 2021), un 417 % de incremento en ventas a través del canal digital, un 240 % más de interacciones sociales y un 951 % de *engagement* superior al de la competencia. Además, la participación de jóvenes de 18 a 24 años aumentó del 2 % al 8 %, rejuveneciendo el perfil de cliente. Así, Adolfo Domínguez continúa consolidando su liderazgo en la moda sostenible, generando un cambio cultural en la forma en que nos relacionamos con la ropa y demostrando que la sostenibilidad no solo es un valor, sino una forma de vida.



# LA CASA DE LAS CARCASAS, UN GIGANTE INTERNACIONAL EN ACCESORIOS MÓVILES

La marca española conquista mercados globales con un ambicioso plan de expansión comprometido con la sostenibilidad.



La Casa de las Carcasas comenzó en 2013 como un proyecto emprendedor con solo 4.000 euros y un enfoque *online*. En un mercado dominado por gigantes de la tecnología, la marca se hizo un espacio ofreciendo productos innovadores y un excelente servicio al cliente, para convertirse rápidamente en la primera marca en vender *online* fuera de las plataformas tradicionales, logrando alcanzar un buen posicionamiento no sólo como una empresa líder en accesorios de telefonía, sino también como un referente en la adopción de prácticas sostenibles en la industria. De ahí pasó a abrir sus primeras tiendas físicas en centros comerciales, buscando aportar una experiencia de compra más completa para sus clientes.

Consolidada como un referente en la venta de accesorios para móviles, La Casa de las Carcasas proyectó un ambicioso plan de expansión internacional que comienza en 2019, con la apertura de una tienda en Oporto (Portugal). El proceso se

acelera en 2022 con la apertura de más de un centenar de nuevas tiendas entre junio y diciembre. Tras su expansión por Europa, el siguiente paso fue introducirse en América Latina, especialmente en México, donde establece su centro de operaciones para esa zona.

En diez años, La Casa de las Carcasas, que mantiene su sede en la localidad cacereña de Jaraíz de la Vera, ha conseguido tener sedes en ocho países: España, Francia, Italia, Portugal,

**La Casa de las Carcasas se ha consolidado como líder global en accesorios móviles y sostenible, con un plan de expansión imparable.**



Chile, Rumanía, México y Polonia. Con más de 600 tiendas físicas y más de 4.500 empleados, La Casa de las Carcasas produce más de 20.000 unidades semanales de sus productos, consolidándose como un líder en el mercado global de accesorios móviles.

## Sostenibilidad y expansión continua

La sostenibilidad ha sido una de las piedras angulares de la marca. En 2024, la compañía planea abrir una nueva planta de producción que le permitirá aumentar su capacidad e integrar prácticas sostenibles como el reciclaje de carcasas usadas y el aprovechamiento de residuos de producción, en línea con su estrategia ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Además de los mercados ya consolidados, La Casa de las Carcasas mantiene planes de expansión en 2024 para entrar en nuevos mercados reafirmando el objetivo de convertirse en un actor global en el sector de los accesorios tecnológicos.

La Casa de las Carcasas ha logrado una facturación de 145 millones de euros a finales de 2022, crecimiento impulsado por la capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y la visión de futuro, manteniendo siempre el foco en la calidad, la innovación y la sostenibilidad.

## PREMIO NACIONAL DE MARKETING 2024. CATEGORÍA STAR-UPS Y PYMES

# GLOOP, LA POSITIVA REVOLUCIÓN DE CUBIERTOS VEGANOS Y COMESTIBLES

Un paso hacia un mundo sin plástico de una *startup* que lidera la innovación ecológica en el sector Horeca.

En 2021, la Unión Europea prohibió la comercialización de plásticos de un solo uso, entre ellos las pajitas y cucharas. La normativa respondía a la creciente preocupación por el impacto ambiental de estos productos que tardan siglos en degradarse y terminan contaminando los mares y océanos. En este contexto, nace Gloop, una *startup* fundada en 2020 que se dedica a ofrecer soluciones sostenibles al sustituir los plásticos de un solo uso por cubiertos y pajitas veganas, comestibles y elaboradas a partir de ingredientes naturales como arroz, fibra de manzana y aceite vegetal.

Con un enfoque claro centrado en la sostenibilidad y la innovación, Gloop se posiciona desde su nacimiento como la alternativa práctica y ecológica a los plásticos de un solo uso, especialmente en el sector de la restauración y la industria alimentaria. La *startup*, que se define como una *foodtech*, tiene como objetivo revolucionar el consumo actual de plásticos promoviendo prácticas más responsables con el medio ambiente y ofreciendo productos que mejoran la experiencia del consumidor.

## Objetivos y expansión comercial

Gloop no solo busca generar conciencia sobre los beneficios de adoptar prácticas *eco-friendly*, sino que también tiene un fuerte compromiso con la innovación y la sostenibilidad, desarrollando constantemente nuevos productos y optimizando sus procesos de producción para hacerlos más competitivos. Uno de sus principales logros ha sido la sustitución de más de 1,5 millones de cubiertos plásticos en 2022, así como estar presente en más de 500 establecimientos del sector Horeca.



Con un enfoque innovador y un claro propósito ecológico, la empresa sigue expandiéndose en el sector Horeca.

En marzo de 2023, la *startup* cerró con éxito una ronda de inversión de 540.000 euros, lo que le permitirá continuar con la investigación y desarrollo de nuevos productos con mejores propiedades organolépticas y funcionales. A su vez,

Gloop planea alcanzar los 400.000 euros de facturación en 2023, una demostración del gran potencial que tiene en el mercado.

## Impacto ambiental y reconocimiento

Los resultados de Gloop no se limitan a la comercialización de productos innovadores, sino que también están generando un impacto positivo en el medio ambiente. En 2023, la empresa estima que evitó la emisión de CO2 equivalente a dar 40 vueltas al mundo en coche, la generación de plásticos equivalente al peso de 14 elefantes, y el aprovechamiento de subproductos similar a la ingesta anual de una familia de cinco personas.

Gloop ha sido reconocida por su innovación con el premio Emprendedor Z de TikTok en 2021, y fue finalista en los Global Student Entrepreneur Awards (GSEA). Una empresa que está demostrando que el futuro de los cubiertos y utensilios de uso diario puede ser sostenible, ecológico y, por supuesto, delicioso.

PREMIO NACIONAL DE MARKETING 2024. CATEGORÍA PATROCINIO

# CERVEZAS VICTORIA, UN PATROCINIO QUE UNE PASIÓN Y ESFUERZO

La Selección Española refuerza la presencia nacional y conecta con los valores de la marca.

En el competitivo mercado de las cervezas, Victoria, la marca de Damm nacida en 1928 en Málaga, dio un paso decisivo para expandir su presencia a nivel nacional. En 2021 se convirtió en la cerveza oficial de la Selección Española de Fútbol, tanto masculina como femenina, con un patrocinio estratégico que iba más allá de la visibilidad. La marca apostó por este acuerdo con el objetivo de alinear sus valores de esfuerzo, pasión y desafío con los de la Selección, y a su vez, conectar con los consumidores en un nivel emocional.

El objetivo principal pasaba por generar notoriedad a nivel nacional y mejorar la imagen de la marca. Pese al fracaso del Mundial de Catar y las dudas sobre el futuro del equipo con la incorporación de muchos jóvenes y un nuevo seleccionador, Victoria renovó su patrocinio por cuatro años más, reforzando su compromiso con la Selección y con todos los españoles.

## Estrategia basada en la pasión y el esfuerzo

Victoria apostó por una estrategia de comunicación basada en tres pilares fundamentales: la victoria es cosa de todos (jugadores y aficionados), la honestidad al conectar con la realidad de cada momento, y hacer todo lo posible para que la victoria llegue.

**Victoria se convierte en la cerveza oficial de la Selección Española con un patrocinio que va más allá de la visibilidad, impulsando los valores de esfuerzo y pasión.**



Una de las acciones clave de este enfoque fue incluir una cláusula única en el patrocinio, "La Cláusula 8.2", en la que los jugadores se comprometían a "dejarse la vida por conseguir la victoria".

El spot publicitario, titulado "Comunicado", protagonizado por Fernando Torres y aficionados reales, mostró el momento de la firma de la cláusula, invitando a los jugadores a comprometerse con su esfuerzo. La acción generó gran visibilidad y movilizó a los aficionados al transmitir un mensaje claro: la victoria es un esfuerzo compartido.

## Impacto y resultados

La campaña generó una altísima visibilidad, con más de 20 millones de reproducciones completas y más de 200.000 interacciones en redes sociales. La inclusión de la cláusula en medios y la reacción de figuras como Morata en TVE amplificaron el impacto, con más de 500.000 euros en medios ganados. Las menciones de la marca aumentaron 2,5 veces respecto a la precampaña, y la asociación con la marca creció un 82 %, con una mejora de la opinión positiva del 80 %. Este éxito también se reflejó en las ventas, que aumentaron un 37 % durante la campaña en comparación con el año anterior.

El patrocinio de Victoria a la Selección Española ha logrado así posicionar la marca a nivel nacional y conectar profundamente con los valores de esfuerzo y pasión, fortaleciendo su vínculo con los consumidores y generando un impacto significativo en su imagen y en sus ventas.

# LA REVOLUCIÓN PERMANENTE, EN LOS XVI PREMIOS NACIONALES DE MARKETING

El lema “El Marketing en un mundo en #RevoluciónPermanente” resume la importancia e influencia que tienen las técnicas de mercado como motor de cambio en las organizaciones y en la propia sociedad, y por eso fue escogido por AMKT para la gala de la XVI edición de los Premios Nacionales de Marketing.



Las empresas y profesionales ganadores celebran los XVI Premios Nacionales de Marketing.

El Espacio Ibercaja Delicias acogió el 27 de junio la entrega de premios, presentada por Juanma López Iturriaga y Alba Renai, una original *influencer* virtual creada digitalmente por la agencia Be a Lion.

Enrique Arribas, presidente de AMKT, fue el encargado de dar la bienvenida destacando el papel de la Asociación que “desde hace más de 60 años mantiene la misión de poner en valor el buen marketing”. Por su parte, María Carceller, CEO de Grupo Rodilla y presidenta del jurado de la XVI edición, señaló que “los Premios Nacionales de Marketing celebran la creatividad, la estrategia y el impacto que el marketing tiene en nuestros negocios y también en nuestra vida, son un referente en la industria que fomenta un espacio donde podemos compartir conocimientos e ideas”.

## Notoriedad de marca con conexión emocional

Es indudable que los Premios de 2024 son una excelente referencia del mejor marketing desarrollado en España durante el último año en todo

tipo de sectores, marcas y productos. Comenzando por la categoría Marca, que valora las estrategias más eficaces de gestión de marca, el premio fue para Campofrío por “crear notoriedad y conexión emocional con los españoles a través del uso de IA en su campaña de Navidad”. El segundo premio se otorgó a Telefónica, y el tercero a Nancy.

En Innovación y Tecnología Aplicada al Marketing el ganador fue el C.D. Leganés, con un proyecto pionero en el que cada nuevo socio recibió un NFT correspondiente a una parcela exclusiva del terreno de juego de su estadio. Telefónica y McDonald’s obtuvieron el segundo y tercer premio, respectivamente.

El premio Marketing de Impacto Social lo ganó Adolfo Domínguez con la estrategia “#UniformMonday”, enfocada en la moda sostenible. Acciona Energía / El Ganso



Tras la gala de entrega de premios, la fiesta de celebración para todos los asistentes.



Los patrocinadores ofrecieron regalos y actividades a los participantes.



Numerosos asistentes posaron en el "photocall".

y la Fundación MD Anderson ganaron el segundo y tercer premio.

En la categoría de Internacionalización el primer premio fue para La Casa de las Carcasas, que ha expandido su negocio de accesorios para móviles desde Extremadura hasta numerosos mercados internacionales. Cocunat obtuvo el segundo puesto, y Scalpers el tercero.

La categoría de *Start-ups* y Pymes reconoció a Gloop por el lanzamiento de cubiertos y productos sostenibles e innovadores de un solo uso. El segundo premio fue para GoodNews, y el tercer premio para Nude Project.

En Patrocinio, Cervezas Victoria fue reconocida con el primer premio por su apoyo a la selección española de fútbol, al tiempo que Domino's Pizza y Santander obtenían el segundo y tercer premio.

Las categorías personales reconocieron como Mejor Profesional Revelación de Marketing a Aroa Sánchez, *Marketing Strategist* en Brandcrops; y como Mejor Director de Marketing a Rafael Fernández de Alarcón, director de Marketing Global de Telefónica. En la categoría de Mejor Equipo de Marketing el premio recayó en el equipo de Telefónica. Y como Líder Empresarial Impulsor del Marketing se reconoció a Fuencisla Clemares, vicepresidenta de GTM

Es indudable que los Premios de 2024 son una excelente referencia del mejor marketing desarrollado en España durante el último año en todo tipo de sectores, marcas y productos.

(Go To Market) en Europa, Oriente Medio y África de Google. También se entregó el premio *The Best Marketer of the Year* a Gráinne Wafer, *Global Director Beer, Baileys and Smirnoff* de Diageo, que fue entregado por la European Marketing Confederation (EMC), asociación internacional a la que pertenece AMKT.

El esperado Gran Premio Nacional de Marketing fue para Durex "por haber sabido identificar las nuevas necesidades del mercado y adaptar su estrategia" con la innovadora campaña dirigida sobre todo a los jóvenes a través de las redes sociales, y que une la educación con la prevención y el valor de la marca. Fue recogido por María Vidal, *Senior Brand Manager* de Durex y Andrea Dobre, *Category Marketing Manager Iberia* de Reckitt. Para finalizar la entrega, el director general de AMKT, Víctor Conde, recibió un reconocimiento muy especial de toda la industria por su dedicación a la Asociación y su invaluable contribución a su crecimiento y prestigio.



Entrada al Espacio ibercaja Delicias, sede de los premios en 2024.

ESTUDIO AMES — 62

ÍNDICE DE  
EXPECTATIVAS — 66

EUROPEAN AGENDA — 69

ESTUDIOS  
AMKT

# LA INVERSIÓN EN MARKETING EN 2023 AUMENTÓ UN 4,9 %, HASTA LOS 31.891 MILLONES DE EUROS

El estudio AMES prevé para 2024 un crecimiento del 5 %, en torno a la inflación.

El Estudio AMES calcula que la inversión en marketing en España en 2023 fue de 31.891 millones de €, un 4,9 % más que los 30.415 de 2022, y el mismo crecimiento que tuvo el año anterior. Si se descuenta la inflación (del 3,1 % en 2023), el crecimiento real de la inversión en marketing es muy moderado, del 1,8 %. El crecimiento también fue inferior al PIB, y por eso el marketing supone un 2,13 % del PIB, frente al 2,16 % que representaba un año antes. Lo más positivo es que fue el tercer año consecutivo de recuperación y crecimiento, si bien todavía no se llega a los 33.000 millones de euros que se invertían en 2019.

El estudio AMES 2024 fue presentado en el Consejo General de Economistas de Madrid por José Luis Arbeo, director general de AMKT; Fernando Montañés, director del estudio; y Pedro Villa, director de IT y Producción de InfoAdex. El grupo de trabajo del Estudio AMES lo componen Infoadex, GFK, Scopen, e Insights & Analytics; y colaboran INFORMA (Sabi), CEPREDE, Asociaciones profesionales, sectoriales y destacados expertos del sector. Al

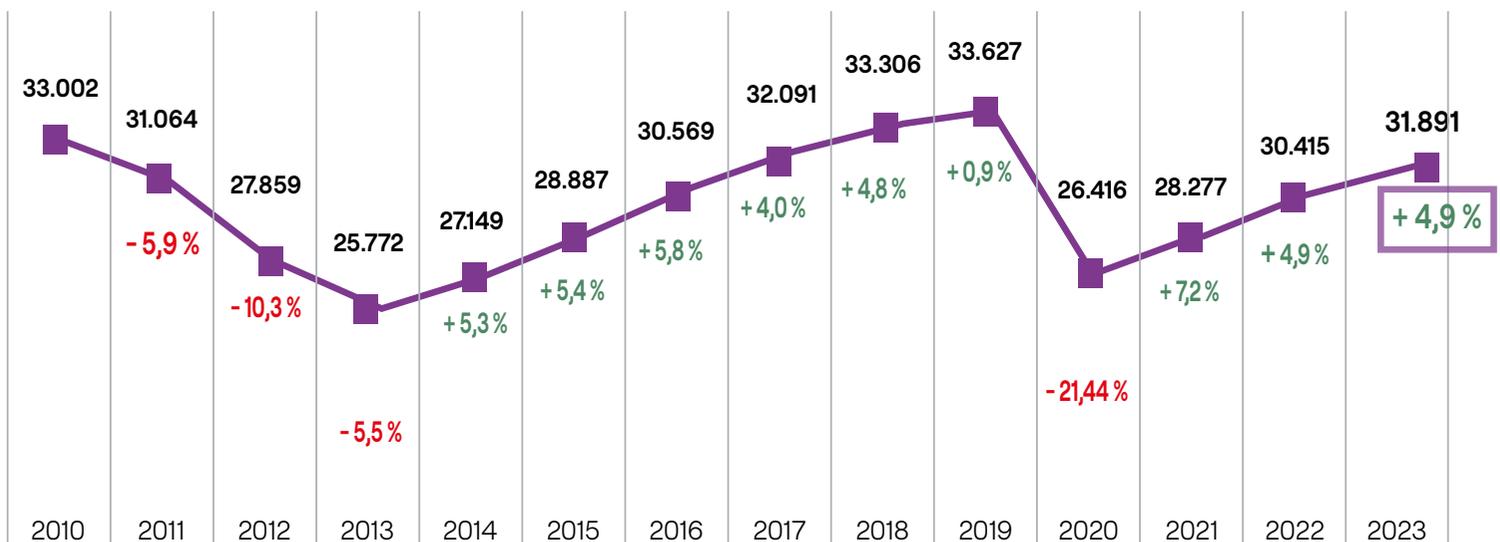
cumplirse el 15 aniversario del Estudio AMES, que comenzó a realizarse en 2010, se está llevando a cabo una profunda revisión para mantener toda la valiosa información sobre la evolución de la inversión en marketing en España y tratar de reflejar al mismo tiempo la realidad del sector y cómo las empresas se han ido adaptando a los grandes cambios del mercado y los consumidores.

Todos los apartados del marketing tuvieron en 2023 crecimiento. Porcentualmente, el mayor se produjo en investigación de mercados y consultoría (+7,6 %); seguido del coste de personal en funciones de marketing (+5,7 %); la inversión en publicidad y comunicación (+5,0 %); la destinada a descuentos de precio (+3,4 %), que vuelve a crecer

La inversión en los equipos de marketing es el 12,9 % de la inversión total y aumentó un 5,7 %.

## INVERSIÓN EN MARKETING (Millones de euros)

### TOTAL ANUAL



Base: Total inversión en marketing 31.891 Mill € (+4,9 % vs 2022)

Fuente: Elaboración Estudio AMES



José Luis Arbeo, director general de AMKT, con Fernando Montañés, coordinador del Estudio AMES

Publicidad, comunicación y promoción supusieron el 59,6 % del total en 2023.



### DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN MARKETING DESGLOSE PUBLICIDAD, COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

2023 VS 2022 % VARIACIÓN VALORES ABSOLUTOS

Compra medios	31,05 %	+ 3,7 %
Ferias, exp., congresos y conv.	23,53 %	+ 11,5 %
Punto de venta	9,19 %	+ 5,5 %
Promociones (pdto./juegos promo)	7,37 %	+ 3,1 %
E-mailing personalizado	6,37 %	- 16,4 %
Digital Mark. móvil Comunicación	5,20 %	+ 8,7 %
Patrocinios	4,96 %	+ 11,9 %
Honorarios (Creat./Prod./Med.)	4,33 %	+ 2,1 %
Branded Content	2,89 %	+ 21,2 %
RR.PP	2,01 %	+ 8,3 %
Buzoneo	1,32 %	- 0,8 %
Influencers	0,75 %	+ 23,9 %
Publicaciones de empresa	0,73 %	- 3,7 %
Regalos publicitarios	0,33 %	+ 5,5 %

Fuente: Elaboración Estudio AMES

Base: Total inversión en marketing 31.891 Mill € (+4,9 % vs 2022)

## DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN MARKETING



Fuente: Elaboración Estudio AMES

Base: Total inversión en marketing 31.891 Mill € (+4,9 % vs 2022)

después de varios años de fuertes descensos; y la inversión en marca y relación con clientes (+3,0 %).

La publicidad, comunicación y promoción supone el 59,6 % del total invertido en marketing, casi lo mismo que el 59,5 % de 2022. La segunda partida fue el coste del personal de marketing, el 12,9 % del total; seguida de las relaciones con clientes y marca, que supuso el 11,6 %. La inversión de descuentos de precio sigue perdiendo peso, hasta el 9,9 % y la inversión en investigación y consultoría de marketing aumentó hasta el 5,9 % restante.

Dentro del apartado de publicidad destacan porcentualmente la compra de medios (31,05 %); las ferias, exposiciones, congresos y convenciones (23,53 %); y el punto de venta

*Influencers y Branded Content* son las categorías que más crecen en publicidad, por encima del 21 %.

(9,19 %). Cabe destacar la categoría de *influencers*, que solo representa el 0,75 % de la inversión en publicidad pero experimenta el mayor crecimiento entre todas las categorías, un 23,9 %, junto al 21,2 % de *Branded Content*, que supone el 2,89 % de la inversión. En el extremo opuesto destaca la bajada del -16 % en la inversión en *mailing* personalizado, y del -3,7 % en las publicaciones de empresa.

## REPARTO DEL CRECIMIENTO



Fuente: Elaboración Estudio AMES

Base: Total inversión en marketing 31.891 Mill € (+4,9 % vs 2022)

## LA INVERSIÓN DIGITAL AUMENTA EN TODOS SUS FORMATOS



Fuente: Elaboración Estudio AMES

En 2023 el AMES estimó un aumento de la inversión del 5,0 %, y finalmente ha sido del 4,9 %.



Base: Total inversión en marketing 31.891 Mill € (+4,9 % vs 2022)

La Inversión en Equipos de Marketing supone el 12,9 % de la inversión total y creció un 3,6 % respecto al año anterior, hasta 3.901 millones de €. En total, la industria da trabajo a 127.299 personas, un 3,63 % más que en el ejercicio anterior, hay 75.669 empresas con más de 10 empleados y un millón de facturación con empleos de marketing, y la inversión en personal en funciones de marketing creció un 5,7 %, hasta los 4.124,5 millones de euros.

**El marketing digital sigue creciendo**

El marketing digital tuvo en 2023 una inversión de 3.640 millones de euros, creciendo un 6,0 % sobre el año anterior, representa el 11,4 % del total de la inversión en marketing, y sigue aumentando ligeramente así su peso sobre el año anterior (11,3 %). Lo digital representa el 19,2 % del total invertido en publicidad, y el 61,7 % del total de la publicidad en medios convencionales. El 78 % del marketing digital es publicidad en Internet, que se reparte en un 29,4 % en

En 2024 la inversión en marketing puede crecer un 5 %, aunque hay grandes incertidumbres.

display y vídeo; un 26,4 % destinado a enlaces patrocinados; el 22,8 % a comunicación digital y el 21,7 % a RRSS.

Las previsiones del AMES para 2023 estimaban un aumento de la inversión del 5,0 %, y finalmente ha sido del 4,9 %. Para 2024 el comportamiento de todas las variables es positivo y, aunque hay bastantes incertidumbres en los mercados, el Estudio AMES prevé que la inversión en marketing en 2024 puede crecer en torno al 5,0 % respecto al 2023, un crecimiento muy similar al del año anterior.

El marketing digital creció un 6,0 % sobre el año anterior, para representar el 11,4 % del total de la inversión en marketing.

## ¿QUÉ SUPONE LA INVERSIÓN DIGITAL?



Base Total inversión en marketing 31.891 Mill € (+4,9 % vs 2022)

Fuente: Elaboración Estudio AMES

# ÍNDICE DE EXPECTATIVAS DE LOS DIRECTORES DE MARKETING (IEDM)

La confianza de los CMO se mantiene en positivo para 2025.

AMKT empieza el año presentando los resultados del IEDM para el primer semestre de 2025, un esfuerzo iniciado en 2007 y que, desde hace 15 años, se desarrolla con GfK – An NIQ Company. Este estudio, basado en la opinión de más de 200 CMO de grandes y medianas empresas, analiza sus expectativas con respecto a la evolución del mercado, las ventas propias y la inversión publicitaria en 15 sectores económicos clave.

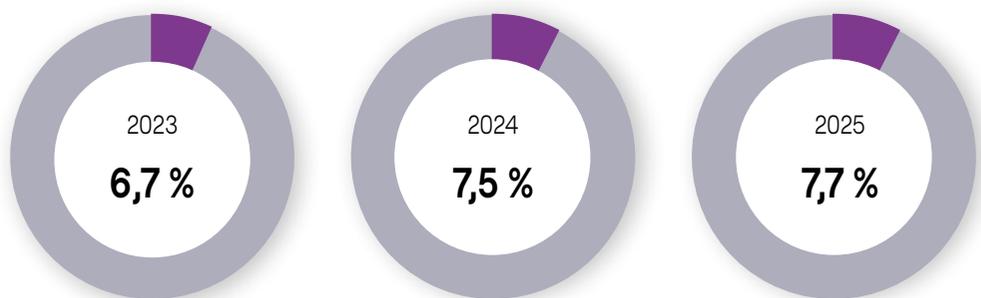
De cara a los resultados, si se compara la evolución del IEDM del último semestre de 2024 y el del primero de 2025, las previsiones de crecimiento del mercado se mantuvieron en +2,2, indicando una percepción positiva de estabilidad.

La diferencia se halla en la evolución de las ventas propias. Mientras que en el segundo semestre de 2024 se situaban en +3,5, en la primera mitad de 2025 ascendieron a +3,7. Aunque el aumento es leve (+0,2), muestra una tendencia positiva que habrá que ver si se mantiene al cierre de 2025, en la próxima ola del IEDM en septiembre.

En cuanto al final de 2024, los resultados de las empresas estuvieron por encima de sus previsiones: un 44 % de los CMO declaró haber superado sus expectativas;

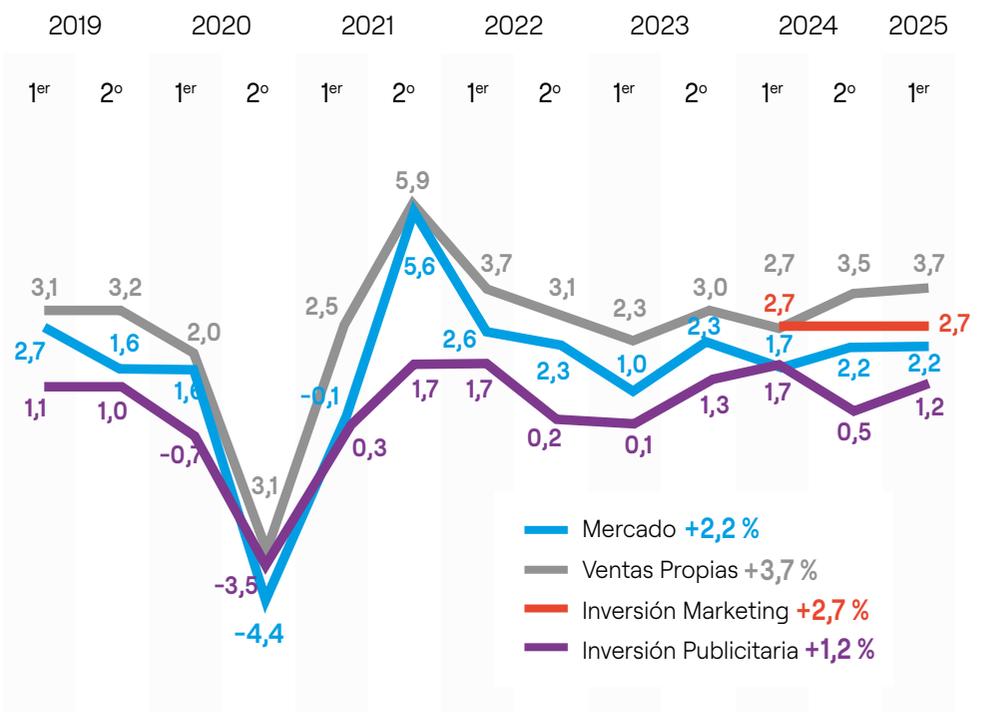
En la última edición del IEDM han participado 211 CMO de empresas líderes en España.

## PRESUPUESTO DE MARKETING SOBRE FACTURACIÓN EMPRESA



Fuente: Índice de Expectativas de los Directores de Marketing. Primer semestre de 2025.

## EXPECTATIVAS DE MERCADO, VENTAS, MARKETING Y PUBLICIDAD



Fuente: Índice de Expectativas de los Directores de Marketing. Primer semestre de 2025.

un 32 % cumplió con lo previsto; y un 24 % no logró sus metas.

Hay que destacar que el IEDM es un indicador adelantado del comportamiento del PIB, y que está en línea con otros indicadores de confianza de entidades como la OECD o el INE.

Por otro lado, los comienzos de año muestran una mayor inversión en el área de marketing. El presupuesto sobre la facturación total de las empresas aumentó para la primera mitad de 2025 al 7,7 %. Y también el destinado a inversión publicitaria. Los CMO volvían a pensar en su reactivación, pasando de +0,5 a +1,2. Aún es pronto para saber si, como ha sucedido en oleadas anteriores, para la segunda mitad de año se producirá una desaceleración en los presupuestos.

Con todo, la proactividad empresarial es un factor determinante para la mejora de los resultados y la evolución de las ventas está más vinculada a la capacidad

de las empresas para adaptarse que a un crecimiento del mercado en su conjunto.

Respecto a los sectores, las mejores expectativas para el primer semestre de 2025 están en textil, seguros, energía y tecnología.

Por último, la previsión de crecimiento económico del país, la inflación y la evolución económica de la UE ocuparon los primeros lugares como los factores con mayor impacto en el marketing. A estos se sumaron la presidencia de Donald Trump (el 51 % de los CMO consideró que sus políticas influirán en el entorno empresarial) y la DANA de octubre (un 39 % cree que tendrá repercusiones económicas en el negocio).

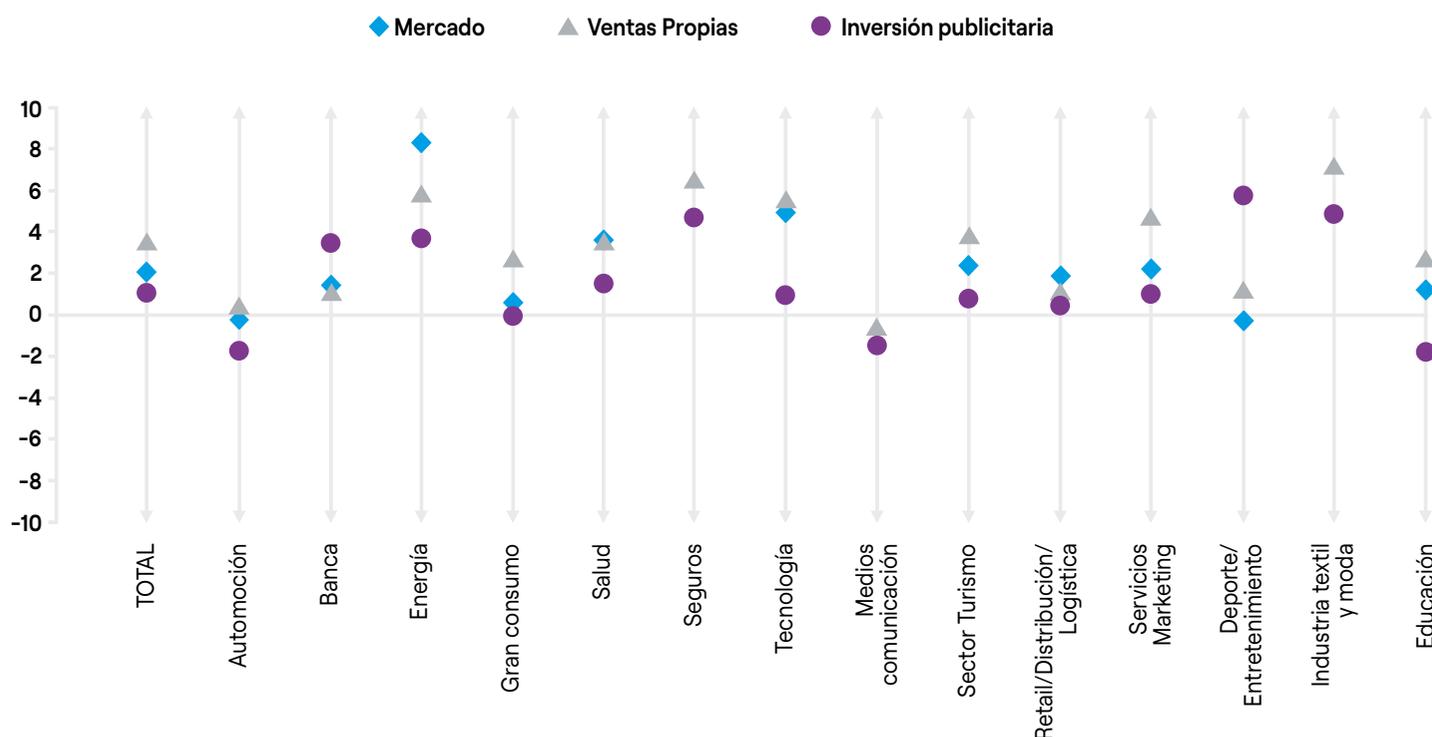
#### Mesa de debate: claves para el futuro del marketing

Tras la presentación en enero del IEDM por parte de Javier Gómez, director de *Brand, Comms & CX* de GfK y consejero de AMKT, se celebró una mesa de debate

Respecto a los sectores, las mejores expectativas para el primer semestre de 2025 están en textil, seguros, energía y tecnología.

moderada por José Luis Arbeo, director general de AMKT, con la participación de Alfonso González Callejas, *Chief Strategy Officer* de Havas Media Network, Juan Ramón Gil Gómez, director de Marketing y Desarrollo de El Economista, Beatriz Navarro, CMO de Renault y Carmen Pérez, jefa de Marca Corporativa y Comunicación Comercial de Ibercaja. En ella se destacó el valor del IEDM como herramienta para anticiparse a cambios y tendencias y la necesidad de apostar por la investigación para diseñar estrategias de marketing eficaces.

## PREVISIÓN POR SECTORES (%)



Fuente: Índice de Expectativas de los Directores de Marketing. Primer semestre de 2025.

Además, se abordaron otros desafíos como la gestión eficiente de los datos en un contexto de sobreinformación, la conexión con los públicos más jóvenes y su impacto en las estrategias de marca, y el necesario equilibrio entre los resultados inmediatos y la visión a largo plazo, evitando caer en un exceso de cortoplacismo.

A medida que avanza el año, la pregunta clave será: ¿las expectativas al cierre de 2025 continuarán la tendencia positiva que describen en los comienzos del año? La respuesta estará en las próximas presentaciones del IEDM, previstas para septiembre de 2025 y enero de 2026.

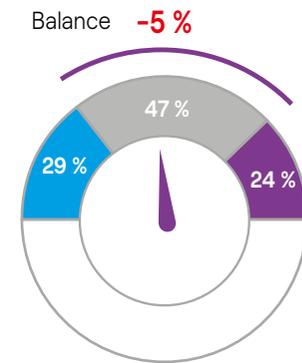
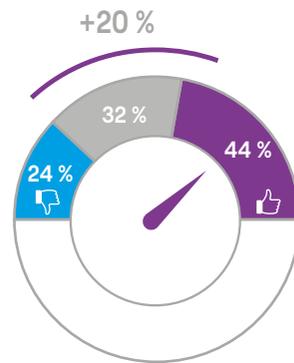
### Sobre el IEDM

Desde 2007, el IEDM constituye un análisis semestral de las expectativas y las previsiones de los CMO en torno a tres aspectos clave: el comportamiento del mercado, las ventas propias y la inversión publicitaria que proyectan realizar durante el semestre siguiente. En esta edición han participado 211 CMO de empresas líderes en España. El campo se realizó desde el 11 de diciembre del 2024 al 14 de enero del 2025 mediante

### OTROS HALLAZGOS CLAVE

Un 44 % declara un cierre del primer semestre mejor de lo esperado y un 24 % peor.

Un 29 % es ahora más pesimista de lo que lo era 6 meses atrás y un 24 % más optimista. El 47 % se muestra neutral.

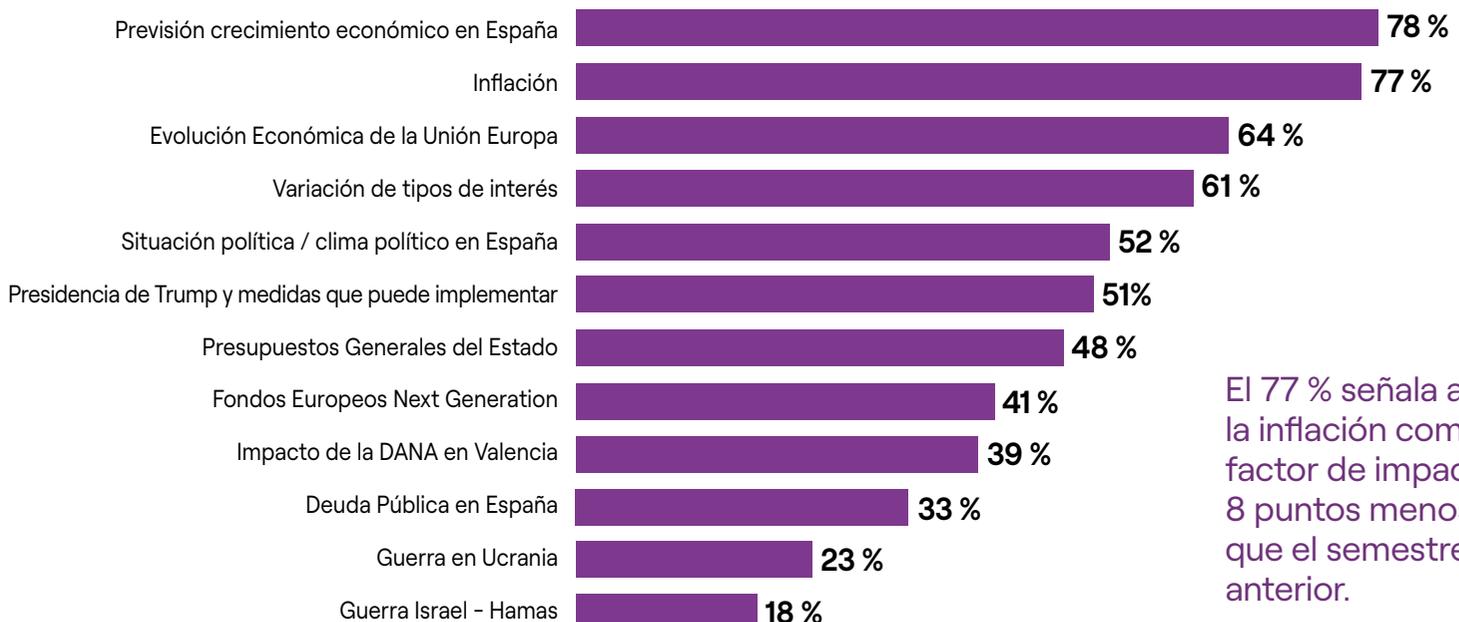


Fuente: Índice de Expectativas de los Directores de Marketing. Primer semestre de 2025.

Para un 78 % la previsión de crecimiento económico de España es el factor que más afecta a la actividad en marketing.

entrevistas online con refuerzo telefónico, a los miembros activos del panel AMKT de directores de Marketing, quienes pertenecen a empresas líderes en los sectores de automoción, banca, energía, gran consumo, salud, seguros, tecnología, *retail* y servicios de marketing. El tamaño muestral se ha consolidado gracias a la colaboración de Anefp, Markea y el Club de Marketing del Mediterráneo.

### FACTORES QUE IMPACTAN A LA ACTIVIDAD DEL MARKETING



El 77 % señala a la inflación como factor de impacto, 8 puntos menos que el semestre anterior.

Fuente: Índice de Expectativas de los Directores de Marketing. Primer semestre de 2025.

# INTRODUCIR A LA IA EN LOS PROCESOS, FOCO PRINCIPAL DEL MARKETING EN EUROPA

Supera en interés a la gestión de marcas y el *performance* marketing, según la encuesta anual European Marketing Agenda 2025.

Un año más, los socios de AMKT han colaborado en la European Marketing Agenda que elabora la EMC (European Marketing Confederation), de la que forma parte nuestra asociación. En total, casi 1700 profesionales del marketing de 21 países han participado con sus respuestas. Este interés por la IA no hace sino exacerbar una tendencia que preocupa a la EMC. En la introducción al estudio, el presidente de su consejo, Ralf E. Strauss dice:

"Desde principios de 2023, la discusión acerca de la IAG (Inteligencia Artificial Generativa) ha supuesto un empujón más a los debates entorno a la IA y la digitalización del marketing y las ventas. La bola de la interacción con el consumidor basada en datos gira cada vez más rápido. No obstante, el drama comienza ya en el principio: diferentes ideas se encuentran con nuevos términos y a menudo falta de estrategias, datos, procesos, métodos y formas de aplicación en marketing".

Y al mismo tiempo, el mercado de las aplicaciones de MarTech no deja de crecer, alcanzando en mayo de 2024 un total de 14.106 aplicaciones, un 9.304 % más que en 2011.

Muy reseñable que la sostenibilidad haya subido al quinto puesto cuando no aparecía el año pasado en los diez primeros.

Si antes era ya complejo para un responsable de marketing navegar en este mar de posibilidades, la IA lo convierte en un auténtico laberinto.

## Foco estratégico en...

Pero hablando de los resultados de la encuesta (al final del texto hay un acceso al estudio completo), en el gráfico 1 tenemos los 10 primeros focos de interés estratégico. Nada menos que el 44 % de los responsables de marketing citan la aplicación de la IA al marketing, por encima del supuesto foco principal de la función: la gestión de la marca (34 %).

También es muy significativo que en tercer lugar aparezca el foco en ventas y *performance* marketing, prácticamente empatado con el anterior (43 %), cuando el año pasado ocupaba el quinto puesto con un 32 %.

También muy reseñable que la sostenibilidad haya subido al quinto puesto cuando no aparecía el año pasado en los diez primeros. Y también que la determinación de KPI's y modelos de medición haya bajado del cuarto al octavo.

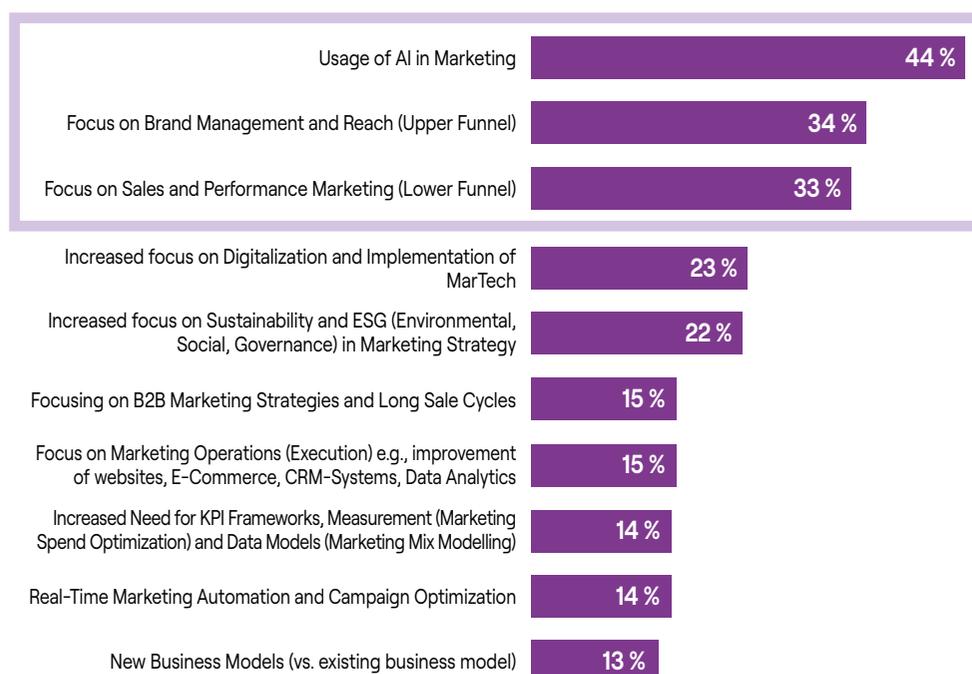
## Foco operacional en...

Cuando bajamos al terreno táctico (gráfico 2), las cosas cambian muchísimo, especialmente en algunos casos. Los

## STRATEGIC FOCUS IN 2025

gráfico 1

Top 3, Mult Response, in percent, n=1,698

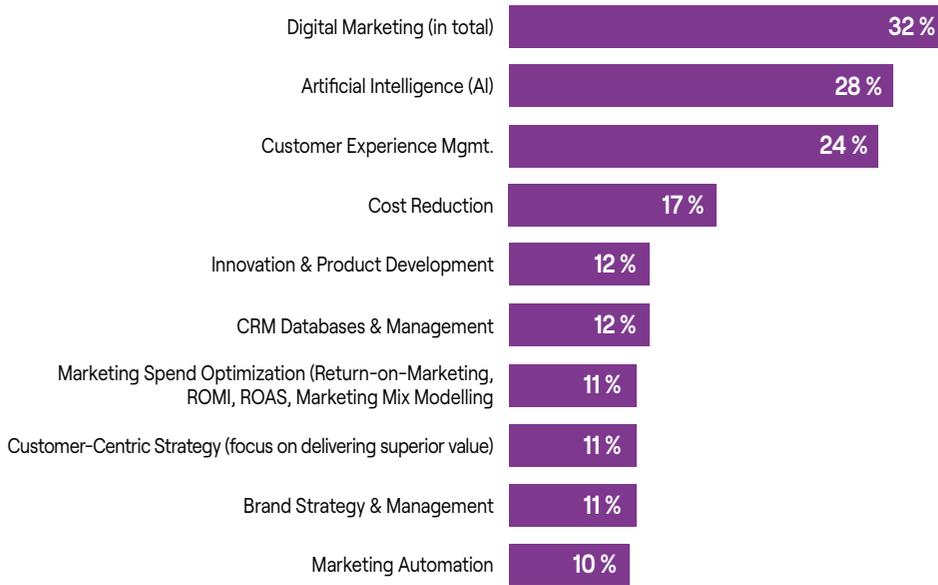


Source: European Marketing Agenda 2025.

OPERATIONAL FOCUS IN 2025

gráfico 2

Top 3, Mult Response, in percent, n=1,094

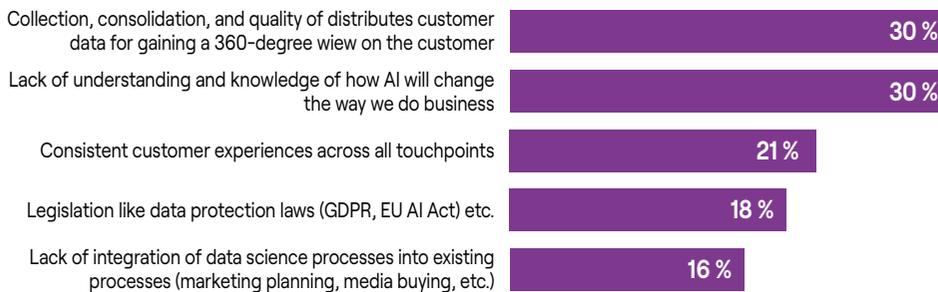


Source: European Marketing Agenda 2025.

MOST IMPORTANT CHALLENGES & BARRIERS IN THE COMING 12 MONTHS IN MARKETING IN EUROPE IN 2025

gráfico 3

Top 3, Mult Response, in percent, n=1,173

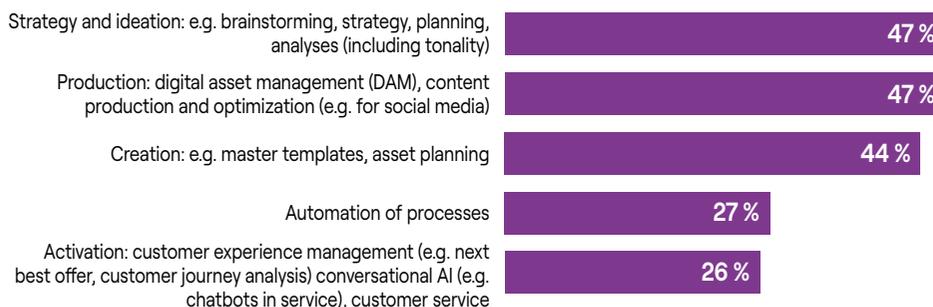


Source: European Marketing Agenda 2025.

FIELDS OF APPLICATION OF AI IN COMPANIES

gráfico 4

Mult Response, in percent, n=1,698



Source: European Marketing Agenda 2025.

Cuando hablamos de desafíos para 2025 no podía falta de nuevo la IA

tres primeros destacados son marketing digital (32 %), AI (28 %), y gestión de la experiencia cliente (24 %). Aviso a navegantes pues en cuarto lugar está reducción de costes (17 %) que no estaba entre los diez primeros el año pasado.

CRM se ve superado por desarrollo de producto e I+D, que también aparece como novedad ahí arriba. Sin embargo, sostenibilidad cae a un puesto irrelevante (16) cuando hablamos de foco en lo operativo.

Y los desafíos...

Cuando hablamos de desafíos para 2025 (gráfico 3) no podía faltar de nuevo la IA, pero la encuesta nos descubre tres temas que podrían resumirse perfectamente en uno solo para enlazar con la situación que señala Ralf E. Strauss en la introducción: la incertidumbre que introduce la IA en un área ya de por sí compleja, el *marketing data driven*.

Así, empatan como primeros desafíos el conseguir datos fiables para tener una visión 360° del consumidor y la incapacidad para determinar en qué puede ayudar la IA. E inmediatamente debajo, conseguir una experiencia cliente consistente en todos los puntos de contacto.

Aplicado la IA

Por ahora, la IA se incorpora por igual a las tareas estratégicas que a las de elaboración de contenido (gráfico 4) y de presentaciones.

Muy por debajo aún, en la automatización de procesos.



Enlace al estudio completo.

ESIC—72

FNAC—73

FNAC—74

EPSILON  
TECHNOLOGIES—75

COLABORA-  
DORES

# ESIC UNIVERSITY CELEBRA 60 AÑOS DE MARKETING CON UNA CAMPAÑA QUE LO REIVINDICA COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN

Bajo el claim *Impulsando el Marketing. Transformando personas*, ESIC University lanza una campaña disruptiva que reafirma su liderazgo en la disciplina y su impacto en la sociedad.

El marketing está en todo. Es análisis, estrategia, creatividad, datos e innovación. Con esta premisa, ESIC University presenta su nueva campaña institucional, que no solo celebra sus 60 años formando profesionales, sino que refuerza su papel en la defensa del marketing como disciplina clave para el desarrollo económico y social.

Este proyecto, liderado por el equipo de Marketing Corporativo de ESIC University y la agencia Recados Carmen, parte de una observación clara: en muchas ocasiones, el marketing ha sido reducido a su faceta comercial. Sin embargo, su verdadero valor radica en su capacidad para conectar personas, marcas e ideas con soluciones que transforman la realidad. ESIC University desafía esta visión limitada y lo reivindica como un motor estratégico en la toma de decisiones, la evolución de los negocios y la generación de impacto positivo en la sociedad.

La campaña rompe con los moldes del sector educativo, apostando por una comunicación innovadora y un lenguaje alineado con las nuevas generaciones. Más de diez versiones de vídeo, medio



centenar de gráficas y formatos disruptivos han sido diseñados para transmitir un mensaje contundente: El marketing está en todo. Desde la sostenibilidad hasta la inteligencia artificial, pasando por la educación y la salud, el marketing es el nexo que permite que las ideas lleguen más lejos y se conviertan en soluciones reales.

Este enfoque responde al crecimiento de ESIC University y a la evolución de su estrategia de marketing, con un equipo renovado que busca potenciar la



Impulsando el Marketing | Transformando Personas

marca y conectar con su comunidad de estudiantes y profesionales. *“Después de 60 años, nuestra responsabilidad es aún mayor: liderar con el ejemplo, defender la credibilidad del marketing y promover su impacto positivo en la sociedad”*, destacan desde la institución.

Con esta campaña, ESIC University no solo refuerza su identidad y legado, sino que proyecta su futuro con ambición y compromiso. Su mensaje es claro: el marketing es el motor del cambio, y ESIC University seguirá siendo el referente que impulsa su evolución.

**Con esta campaña, ESIC University no solo refuerza su identidad y legado, sino que proyecta su futuro con ambición y compromiso. Su mensaje es claro: el marketing es el motor del cambio, y ESIC University seguirá siendo el referente que impulsa su evolución.**

# ¿POR QUÉ LO LLAMAN ESTRATEGIA CUANDO QUIEREN DECIR MARKETING?

Marketing es decidir el posicionamiento de tu producto y la forma de impactar de forma relevante en tu público objetivo.

Cuando una compañía de refrescos de cola redefine su escenario competitivo y decide convertirse en una compañía de bebidas, lo llaman estrategia.

Cuando una empresa de moda adapta sus colecciones a la forma de consumir en los diferentes mercados en los que opera, lo llaman estrategia.

Cuando una compañía de una bebida alcohólica típica española define los mercados en los que su producto puede tener demanda e inicia una expansión internacional que termina absorbiendo el 80 % de sus ventas, lo llaman estrategia.

Cuando una marca de café es capaz de vender el café de siempre a un precio diez veces superior rediseñando el producto, el punto de venta y la comunicación, lo llaman estrategia.

A todo esto, los profesionales de "negocio" lo llaman estrategia, pero en realidad es puro marketing.

Marketing es decidir el posicionamiento de tu producto y la forma de impactar de forma relevante en tu público objetivo. Sí.

Pero ese posicionamiento se define en función del mercado y la competencia.

**Ha llegado el momento de que los directores de marketing asuman el rol que les corresponde dentro de las compañías, y ha llegado el momento de que los CEO asuman que gran parte de lo que hacen, es marketing.**



**Espacios creados para disfrutar de momentos de tranquilidad e inmersión en la lectura en una tienda Fnac.**

Y ese posicionamiento se materializa en diferentes productos en cada mercado y tipo de consumidor. Y ese posicionamiento puede llegar a generar un mercado que antes ni siquiera existía.

Los profesionales del marketing conocen, o deberían conocer, el mercado, la competencia, el producto y el target. Y las decisiones

de negocio se toman en función de esas cuatro variables, la estrategia de la compañía obedece a estas mismas cuatro variables, por lo que podemos afirmar que marketing es negocio, estrategia de negocio.

Dentro de esa estrategia se integran la comunicación, las relaciones con los medios, la publicidad, el contenido y la inversión en redes sociales, el *performance mkt*, pero también la fidelización, la atención al cliente, la experiencia de cliente, el diseño del punto de venta, el de producto, el *pricing*... y otras tantas áreas que en los últimos años se han ido escindiendo del área de marketing, como si fueran otra cosa. Y no, no son áreas independientes. Son partes de un todo que, para conseguir los mejores resultados, debe estar liderado con la misma visión y objetivos y bajo la misma dirección.

Ha llegado el momento de que los directores de marketing asuman el rol que les corresponde dentro de las compañías, y ha llegado el momento de que los CEO asuman que gran parte de lo que hacen, por extraño que les parezca, es marketing.

SARA VEGA GIL  
Directora de  
Marketing y  
Comunicación,  
Fnac España.



# UNA MARCA, UNA HISTORIA

Esta es la historia de una persona que, un día, encontró entre las estanterías de una tienda de discos la portada de un álbum. Aparentemente, una bandada de pájaros en el cielo no tenía nada de especial, pero, de alguna manera, aquella imagen lo atraía, así que decidió llevárselo a casa. Después de la segunda escucha, esa portada le cambió la vida.

Unas semanas más tarde, casi se cae de espaldas al enterarse de que, en esa misma tienda y en solo unos días, el grupo iba a ofrecer un pequeño concierto acústico y una firma de discos. Por supuesto, asistió y, para su sorpresa, allí conoció a la persona que lo acompaña desde hace más de dos décadas.

Esta historia puede sonar ingenua, pero es imbatible. En un entorno digitalizado y dominado por inteligencias ajenas, las marcas necesitan replantearse desde fuera para construirse a través de las experiencias de cada uno de sus clientes.

Todo lo que hacemos en una compañía afecta directamente la percepción de la



Actuación en directo de El Chojin en Fnac Torrejón en 2021.



Tan importante es conocer las tendencias y el comportamiento del mercado a través de herramientas digitales como mantener siempre viva la llama de la curiosidad y la comunicación entre seres humanos.

marca, tanto interna como externamente. Tan importante es conocer las tendencias y el comportamiento del mercado a través de herramientas digitales como mantener siempre viva la llama de la curiosidad, la aleatoriedad y la comunicación entre seres humanos.

A diario, cientos de algoritmos nos exponen a impactos de marcas basados en datos que, a su vez, se fundamentan en otros datos. Con cada nueva capa de información, se va enterrando un poco más la individualidad que reside en cada uno de nosotros y que construye nuestra propia historia, tanto individual como colectiva.

Las posibilidades que ofrece la digitalización de la información, no solo al

marketing, sino a cualquier negocio en la actualidad, son innegables y fundamentales para llegar a nuevos clientes. Pero construir una marca es algo mucho más complejo: es contar el inicio de una historia y permitir que cada cliente la desarrolle a su manera.

Es el momento de diseñar experiencias de marca que desafíen la lógica pragmática de la segmentación. Absolutamente nadie construye su personalidad dentro del círculo cerrado de sus intereses previos; no se puede ni se debe renunciar a descubrir algo nuevo que nos cambie la vida. Esa sensación es inmortal.



JOSÉ MARTÍN  
Brand & Communications Manager, Fnac España.

# DIGITAL ATTENTION INDEX: LA CLAVE PARA CONVERTIR LA ATENCIÓN DIGITAL EN CRECIMIENTO PARA LAS MARCAS

En un mundo digital cada vez más saturado, la atención se ha convertido en un recurso escaso y valioso.

Las métricas tradicionales de marketing, basadas en exposición y alcance, ya no son suficientes para comprender el impacto real de una marca en el entorno digital. Lo que verdaderamente importa es la calidad de la atención que se logra captar y mantener. Con el Digital Attention Index (DAI), estamos transformando la manera en que las marcas miden su relevancia, pasando de la simple visibilidad a una comprensión profunda de la *digital mental availability* del consumidor.

En el ecosistema digital actual, la competencia por la atención es feroz. Las marcas ya no solo compiten entre sí, sino también contra un sinfín de estímulos que inundan al consumidor en múltiples plataformas y formatos. La falta de una visión unificada puede hacer que algunas estrategias se diluyan en un mar de contenido irrelevante. Para destacar y generar un impacto real, es imprescindible contar con herramientas que no solo midan la exposición, sino que también descifren cómo y dónde se captura la atención del usuario.

Aquí es donde el DAI marca la diferencia. Su capacidad para analizar datos en siete ecosistemas digitales clave permite a las marcas obtener una visión global



El valor del DAI va más allá de la analítica convencional. No solo proporciona insights sobre dónde y cómo captar la atención del consumidor, sino que optimiza la planificación y distribución del presupuesto de marketing.

y accionable de su impacto. No se trata solo de medir interacciones en redes sociales, sino de comprender cómo la audiencia busca, consume y comparte información en todos los canales digitales. Desde *social media* y *search* hasta *influencers* y *paid media*, el DAI ofrece un análisis integral que correlaciona cada punto de contacto con la efectividad real de la marca.

El valor del DAI va más allá de la analítica convencional. No solo proporciona insights sobre dónde y cómo

captar la atención del consumidor, sino que optimiza la planificación y distribución del presupuesto de marketing. Con datos precisos, se reducen costes, se mejora la toma de decisiones y se obtiene una visión transparente del rendimiento digital. Además, su implementación es ágil y no requiere una inversión excesiva de tiempo por parte del cliente. En tan solo unas semanas, el DAI ofrece un diagnóstico claro y estrategias accionables para maximizar la efectividad digital.

La atención es la nueva moneda en el marketing digital. Con el DAI, las marcas tienen la brújula perfecta para navegar este complejo ecosistema y transformar la atención en crecimiento real.

DANIEL DEVAI  
CEO Epsilon Technologies.

# 45 RAZONES TU

para leer  
**ANUNCIOS**

Este 2025 cumplimos 45 años.  
Gracias a todos nuestros  
suscriptores por leernos.  
Y a los que no lo sois,  
mucho estáis tardando...



ÓRGANOS  
DE GOBIERNO—78

SOCIOS EMPRESA  
CORPORATIVOS—79

NUEVOS SOCIOS—80

ENTREVISTA  
ENRIQUE ARRIBAS  
Y JOSÉ LUIS ARBEO—82

COMISIONES Y COMITÉS—85

ACTIVIDAD DE COMITÉS—88

ACTIVIDADES AMKT—97

ACTIVIDAD  
AMKT

# CONSEJO DE GOBIERNO ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA

- Presidente:** Enrique Arribas | RAE  
**Vicepresidente:** Roberto Bodegas | EX-KPMG  
**Vicepresidente:** Alfonso Fernández | SAMSUNG  
**Vicepresidenta:** Carmen García | LAVENDER ADVISORS  
**Vicepresidenta:** María Sánchez del Corral | KLINIKARE  
**Tesorero:** Eduardo Alcaraz | DECV&PARTNERS  
**Secretario y director general:** José Luis Arbeo | AMKT

## VOCALES

- Juan Carlos Alcaide | MARKETING DE SERVICIOS
- Margarita Álvarez | WORKING FOR HAPPINESS
- Lucía Angulo | McCANN WORLDGROUP
- Renato del Bino | NORT3
- Borja Borrero | INTERBRAND
- César Brandariz | EL CORTE INGLÉS
- José Cabanas | HIJOS DE RIVERA
- Carlos Cantó | SPSG CONSULTING
- Celia Caño | MEDIAPLUS EQU MEDIA
- Julián Cañadas | ADOBE
- Juan Duce | APD & APD INTERNACIONAL
- Rafael Fernández de Alarcón | TELEFÓNICA
- Javier Fernández Saavedra | t2ó ONE
- Javier Gómez | GFK
- Alfonso González | HAVAS MEDIA NETWORK
- Patricia Jiménez | EX-METLIFE
- Marta Kowalska | THE WALT DISNEY STUDIOS
- Eduardo Lazcano | CONSULTOR
- Ricardo Maldonado | BBVA
- Juana Manso | CAMPOFRÍO FOOD GROUP SPAIN
- Javier Mas | CAIXABANK
- Jaime Massó | ESIC
- Álvaro Miguel | MCDONALD'S
- Jesús Moradillo | LLYC
- Beatriz Navarro | RENAULT
- Alberto Pastor | ACTIONS
- María Luisa de la Peña | ALLIANZ RAS
- Carmen Pérez | IBERCAJA
- Cristina Reque | MIELE
- Fernando Rivero | DITRENDIA
- César Romera | KYNDRYL
- Ángel Ruiz | EXPERTO EN MARKETING
- Emma Ruiz de Azcárate | PELAYO SEGUROS
- Raúl Sánchez | CONSULTOR
- José Serrano | IZO
- David Torrejón | CONSULTOR
- Sara Vega | FNAC
- José Carlos Villalvilla | EXPERTO EN EXPERIENCIA  
CLIENTE

## SENADO DE EXPRESIDENTES

- Fermín Guerra
- José Luis Marco
- Jesús Martín
- Ángel Ruiz
- María Sánchez del Corral
- José Fernández de Sevilla
- José Carlos Villalvilla

# SOCIOS EMPRESA CORPORATIVOS

- ▶ ADOBE
- ▶ ALLIANZ
- ▶ APD
- ▶ ATREVIA
- ▶ ÁVORIS
- ▶ BARCELÓ HOTEL GROUP
- ▶ BBDO
- ▶ BBVA
- ▶ CAIXABANK
- ▶ CAMPOFRIO FOOD GROUP
- ▶ COCA-COLA
- ▶ DITRENDIA
- ▶ DOXA
- ▶ EFE
- ▶ EL CORTE INGLÉS
- ▶ ESIC
- ▶ FNAC
- ▶ GFK
- ▶ GOOGLE
- ▶ GROUPM
- ▶ GRUPO BIMBO
- ▶ GRUPO ILUNION
- ▶ GRUPO RENAULT
- ▶ GRUPO HELIOS
- ▶ HAVAS MEDIA NETWORK
- ▶ HIJOS DE RIVERA
- ▶ HYUNDAI
- ▶ IBERCAJA
- ▶ IBERDROLA
- ▶ IBERIA LAE
- ▶ IKEA
- ▶ INFORMA
- ▶ INTERBRAND
- ▶ IRYO
- ▶ IZO
- ▶ KPMG
- ▶ KYNDRYL
- ▶ LALIGA
- ▶ LEROY MERLIN
- ▶ LLYC
- ▶ MARCAS CON VALORES
- ▶ MC SAATCHI
- ▶ MCCANN
- ▶ MCDONALDS
- ▶ MEDIAPLUS EQUIMEDIA
- ▶ METLIFE
- ▶ MOEVE
- ▶ MUTUALIDAD GENERAL DE LA ABOGACÍA
- ▶ NATURGY
- ▶ OMNICOM PUBLIC RELATIONS GROUP
- ▶ OPENBANK
- ▶ PELAYO SEGUROS
- ▶ PERNOD RICARD
- ▶ PORSCHE
- ▶ PUBLICIS GROUPE
- ▶ SAMSUNG
- ▶ SANITAS
- ▶ SANTANDER
- ▶ SUMMA BRANDING
- ▶ TANGITY
- ▶ TELEFÓNICA
- ▶ THE WALT DISNEY COMPANY
- ▶ TROLLI
- ▶ VARADERO SOFTWARE FACTORY
- ▶ WPP SERVICES



# NUEVOS SOCIOS EMPRESA CORPORATIVOS 2024

Presentamos a las empresas que se han incorporado como socios de AMKT en el 2024



## ADOBE

Recibimos a Adobe como socio estratégico y empresa corporativo de AMKT.

Afirma que la creatividad está en su ADN: «Nuestras innovaciones están cambiando las reglas del juego de las experiencias digitales. Conectamos el contenido y los datos e introducimos nuevas tecnologías que democratizan la creatividad e inspiran categorías de negocio completamente nuevas».



## ALLIANZ

Damos la bienvenida como socio empresa corporativo al Grupo Allianz, uno de los principales grupos aseguradores y proveedores de servicios financieros a nivel mundial. Fundada en 1890, la compañía tiene su sede en Múnich (Alemania) y opera con un propósito claro y compartido: *We secure your future* (Protegemos tu futuro). Allianz es líder global en productos de «No Vida», asistencia y seguros de crédito. Con presencia en más de 70 países de los cinco continentes, es un grupo internacional y multicultural donde 157 000 empleados de diversas nacionalidades, idiomas, formaciones y experiencias atienden a más de 125 millones de clientes en todo el mundo.



## BARCELÓ HOTEL GROUP

Como socios empresa corporativos damos la bienvenida a Barceló Hotel Group, la división hotelera del Grupo Barceló que se posiciona como la segunda cadena de España y una de las 30 más grandes del mundo en número de habitaciones. Además, desde su nacimiento en 1931 se ha caracterizado por su firme compromiso con el desarrollo de un turismo más regenerativo, maximizando el impacto

positivo en los destinos en los que está presentes y contribuir a un desarrollo más justo de la economía local.



## GROUPM

Con más de 200 clientes en cartera, el equipo de medios de WPP (GroupM y todas sus agencias: Mindshare, EssenceMediaCom, Wavemaker, The&Partnership y Mediterránea), ha tenido un crecimiento medio en los 2 últimos años de casi un 20 %, con una proyección que prevé superar en el próximo ejercicio con la incorporación de nuevos clientes tan importantes como Nestlé o Aldi, que se suman a cuentas relevantes como Coca-Cola, BBVA, Burger King, Danone, Endesa, Netflix o Toyota.

Además, en los últimos tres años se ha reconocido el trabajo de sus agencias con más de 15 premios, entre los que destacan los más recientes un León de Plata en Cannes a la Mejor Campaña Outdoor con «Soy Giorgina» de Netflix (Agencia: Wavemaker), un oro en las categorías Planet y Designs for a better world con Endesa en la 3ª Edición premios LUUM Awards global (Agencia: Mindshare)



## LEROY MERLIN

Por otra parte, recibimos también a Leroy Merlin, compañía líder en España en acondicionamiento del hogar (bricolaje, construcción, decoración y jardinería) que llegó a España en 1989. Leroy Merlin es una empresa comprometida con las personas, la calidad y el medioambiente, que trabaja para crear productos y soluciones que ayuden a mejorar la calidad de vida y hacer cada hogar más personal, práctico, cómodo, seguro y sostenible.



## OMNICOM PUBLIC RELATIONS GROUP

Por otro lado, damos la bienvenida a OmnicomPublicRelationsGroup, un destacado grupo de comunicación y transformación con más de 35 años de experiencia en el mercado español. Con un equipo de más de 100 profesionales distribuidos en cuatro oficinas (Barcelona, Madrid, Valencia y Lisboa), ofrecen servicios diarios a más de 100 clientes. El grupo opera a través de tres marcas especializadas: OmnicomPR, enfocada en comunicación estratégica y creativa; Omnicom Public Affairs, especializada en lobby y public affairs; y OmnicomPR Brand Solutions, dedicada a proporcionar soluciones de contenido audiovisual para sus clientes.



## OPENBANK

Openbank es un banco español, con sede en Madrid, filial de Banco Santander. Está enfocado en la banca minorista para particulares, siendo sus principales canales de operación la banca a través de internet y por teléfono. En este sentido, son uno de los bancos digitales más grande de Europa y trabajan continuamente para ser uno de los mejores del mundo. Es una empresa bancaria formada por personas con experiencia en sectores muy diversos, que quieren desarrollar su carrera a la vez que comparten sus ideas y trabajan en equipo. En 2019 iniciaron su expansión internacional, lanzando sus servicios en Alemania, Países Bajos y Portugal y, en 2021 aterrizaron en Argentina, llegando a América Latina para continuar con sus planes de expansión.



## WPP

Empresa de servicios de marketing y comunicaciones del Reino Unido fundada en 1971 con fines industriales, y que entró en 1985 en la industria publicitaria. Empresa de transformación creativa, que utiliza el poder de la creatividad para construir un futuro mejor para la gente, el planeta, los clientes y las comunidades. Ha sido nombrada «la agencia más creativa del año» en Cannes Lions 2024 y se encuentra en más de 100 países.

# NUEVOS SOCIOS EMPRESA COLABORADORES 2024

**AENA**, empresa líder por su experiencia, capacidad y equipo profesional en la gestión de servicios aeroportuarios que ofrece a sus clientes y usuarios un servicio integral para hacer de su paso por los aeropuertos una experiencia placentera.

**ALTRIAN GLOBAL SPORTS**, es una consultora y agencia de servicios de marketing, comercial, digital, internacionalización y *retail* en la industria deportiva.

**ASISA**, aseguradora creada en 1971 que ofrece seguros de salud, dentales, de vida, accidentes, decesos, mascotas y asistencia en viajes y que lidera el Grupo ASISA, el grupo privado de salud más grande de España.

**BLINKO**, es una plataforma de prospección comercial B2B que te ayudará a encontrar nuevos clientes en el sector del marketing y de la comunicación.

**BRANDCROPS**, es una consultora y agencia que nace con el propósito de impulsar el crecimiento de personas y marcas. Todo lo que signifique mejorar, crecer e impactar les apasiona.

**BRANZ GROUP**, es una agencia especializada en marketing promocional de carácter sostenible y desarrollo de programas de fidelización e incentivos.

**CHANNEL FACTORY**, a través de la seguridad de marca (*brand safety*), la idoneidad de marca (*brand suitability*), y la publicidad inclusiva, son capaces de, por un lado, proteger la marca y transmitir mensajes en contextos alineados y relevantes, y por otro, proporcionar a los usuarios una experiencia publicitaria menos intrusiva.

**DOG COMUNICACIÓN**, se trata de una consultora especializada en redes sociales, con una trayectoria de más de 15 años en el mercado. Trabajan para el 90 % de la industria de los medios de comunicación en España y con más de 200 anunciantes.

**DORMAKABA**, es un proveedor líder mundial en el mercado de soluciones de acceso, con más de 16 000 empleados en todo el mundo y presencia en más de 130 países.

**EPSILON TECHNOLOGIES**, es una consultora estratégica de marketing digital que proporciona una visión integrada del rendimiento digital de las marcas.

**KANTAR**, es la empresa líder mundial en datos de marketing y analítica, y el socio de marca imprescindible para las principales compañías globales.

**LET'S GO COMPANY**, es una empresa líder en entretenimiento y ocio. Tras sus más de 15 años ha logrado consolidarse como referente en el sector gracias a su calidad en sus productos, originalidad y alto nivel de producción.

**MÁS QUE UN CAMELO**, es una empresa que convierte tus ideas en regalos extraordinarios. Con más de 40 años de experiencia en el arte del regalo protocolario, su equipo de creativos se embarcan en la misión de crear momentos únicos y emocionantes.

**MCI SPAIN**, es una agencia global de *engagement* marketing dedicada a conectar audiencias, marcas y comunidades a través de soluciones que combinan creatividad y estrategia.

**PLAY THE GAME**, es la agencia de marketing, comunicación y entretenimiento digital pionera en el territorio de las comunidades digitales, el *gaming* y tendencias en entretenimiento digital de nueva generación.

**PLENITAS**, es una empresa que desarrolla la primera tecnología OTT exponencial. Las plataformas creadas con su tecnología son las únicas que convierten al *streaming* (LIFE OVD) en un formato interactivo para realizar cualquier modelo de negocio y acción sobre los contenidos.

**PRINCESA AMANDINE**, es un proyecto español único, capaz de producir y ofrecer una misma

variedad de patata todo el año para que el consumidor no se lleve sorpresas y consuma siempre el producto con la misma calidad y sabor.

**REDKAMPUS**, es una agencia de marketing especialista en conectar a marcas e instituciones con el público joven. Sus servicios son: medios, marketing de guerrilla, *sampling*, social marketing, eventos, testeos, entre otros.

**SEFIDE EDE**, entidad de dinero electrónico autorizada por el Banco de España en 2014, con capacidad para emitir dinero electrónico y gestionar instrumentos de pago en todo el espacio económico europeo.

**SPAIN SAILGP TEAM**, es el representante español en SailGP, competición internacional de catamaranes foileadores que, es conocida como «la F1 del mar».

**GRUPO TALENTUM**, ofrece a sus clientes la gestión integral de servicios de marketing a través de una solución única con un proveedor global. Su compromiso es aportar valor a través de la tecnología, la innovación y la sostenibilidad.

**WDI**, es una agencia especializada en servicios integrales de *retail* y *brand experience*, tanto a nivel nacional como internacional. Con más de 13 años de experiencia en el sector, ofrecen un servicio global para impulsar marcas en el punto de venta.

**REALE SEGUROS**, es una de las aseguradoras con más experiencia del territorio nacional que cuenta ya con la confianza de más de 2 millones de clientes; y cuenta con presencia en todo el territorio español con más de 500 oficinas y una red de más de 3500 mediadores que proporcionan un servicio cercano y personalizado.

**VALNEST HOSPITALITY**, es una empresa de gestión independiente para hoteles de lujo. Como analistas de negocio, ofrecen un servicio íntegro cubriendo todos los diferentes procesos que implica asumir la gestión de un hotel o grupo de hoteles.

**WÒ STUDIO**, es integración de capacidades, conocimientos, experiencias, profesionales. Trabajan en todo el arco del proceso de comunicación: diseño, estrategia, comunicación, *packaging*.

ENRIQUE ARRIBAS, PRESIDENTE DE AMKT Y JOSÉ LUIS ARBEO, DIRECTOR GENERAL DE AMKT

# “TOCA DE NUEVO APRETAR EL ACELERADOR COMO ASOCIACIÓN”. ENRIQUE ARRIBAS

En toda asociación profesional el cambio del principal ejecutivo suele suponer, se quiera o no, una nueva etapa. Sin duda, así será también en AMKT tras la salida de Víctor Conde (diez años en el cargo, a las puertas de la jubilación) y la entrada de José Luis Arbeo (ver recuadro) aprobada por el Consejo de Gobierno a propuesta de su presidente, Enrique Arribas. Con los dos últimos hablamos para centrar los objetivos de esta, en efecto, nueva etapa. Por David Torrejón.

## Enrique: ¿Los cambios que has promovido en AMKT son revolución tranquila, profunda o las dos cosas?

Tratar de mejorar lo que ya es bueno suele ser algo difícil. Cada uno de mis predecesores al frente de la Asociación de Marketing de España AMKT trató de elevar la institución hasta el siguiente nivel, facilitando que el siguiente presidente pudiera retomar el testigo para proporcionar a la institución un nuevo impulso. Y eso nos ha traído hasta aquí: desde que se fundara como el Club de Jefes de Ventas de Madrid, en 1961, hasta la fabulosa asociación profesional que es hoy, AMKT ha ido recorriendo las etapas necesarias, al ritmo que han demandado nuestros socios y la propia industria del marketing. Y ahora toca de nuevo apretar el acelerador como asociación para que AMKT siga evolucionando, cambiando y profesionalizándose, y para que nuestros socios sigan recibiendo una oferta de alto valor, actualizada, pero también (y sobre todo), para seguir contribuyendo a que nuestro país tenga un marketing cada vez mejor, que siga siendo motor de riqueza empresarial y social.

## José Luis: ¿Qué te atrajo de la posición de director general en AMKT?

He trabajado más de 30 años en marketing como muchos de mis compañeros, colegas y amigos de la asociación. Soy un apasionado de la profesión y de trabajar por ella, eso me ha atraído siempre. Además, había sido vocal de BBVA en AMKT durante 12 años

y la conocía bastante. Éramos un socio muy activo, participábamos en eventos, presentábamos casos a los Premios Nacionales, yo había sido Jurado.... Y luego te atraen las personas con las que hablas. Con Enrique empecé a comentar el proyecto en marzo, de forma muy tranquila, y en seguida me atrajo la idea de contribuir al crecimiento de AMKT.

**[Enrique]** Encontrar el perfil de José Luis no es nada fácil. Cuando empecé a hablar con Víctor para planificar su salida ya le pedí ayuda para encontrar su sustituto porque sustituirle era muy difícil. Necesitábamos una persona muy reconocida en el sector, con experiencia, tiempo y ganas. En una conversación con un amigo común me dio tres nombres. Y dije ¡José Luis Arbeo! Y claro, era la persona clave en el momento adecuado en la situación adecuada y, además, se dejó liar.

## Radiografía de la asociación

**José Luis, quienes estamos en el Consejo hemos visto la tremenda labor de campo, la radiografía que has hecho para conocer fortalezas y debilidades de la organización, demandas satisfechas y por satisfacer. ¿Podrías resumirlas?**

**“Tenemos que demostrar a los CEO y accionistas que el marketing es una inversión, no un coste”.**  
José Luis Arbeo.

Hablé con socios, no socios, medios y otras asociaciones. El diagnóstico fue muy unánime: mucho orgullo de pertenencia, más de 1100 socios, los mejores profesionales, las mejores compañías y las grandes cosas que hacemos: los Premios Nacionales de Marketing, el Observatorio de Branding, el IEDM, el AMES, además de mucho cariño y mucha ilusión en lo que somos y podemos ser. Y también una opinión muy unánime en temas concretos a mejorar: hablar más de innovación y tecnología en marketing, de organización y *soft skills* para el nuevo ecosistema de marketing. Y sobre todo, tenemos que ayudar a demostrar a los CEO y accionistas que el marketing es una inversión, no un coste. Y por último, todo sea dicho, la necesidad de reordenar y priorizar un poco nuestra actividad, porque llevados de ese afán de estar al servicio de todo el mundo, posiblemente estábamos haciendo demasiadas cosas para nuestros recursos.

## Enrique, ¿Cómo ha sido esta evolución de AMKT?

El crecimiento de AMKT es constante desde su fundación, y va en paralelo a la evolución y crecimiento de la propia profesión de marketing. Es verdad que,



José Luis Arbeo (izquierda), director general de AMKT y Enrique Arribas (derecha), presidente de AMKT.

en algunas etapas, este crecimiento se acelera y ahora estamos viviendo una de ellas. Seguramente es consecuencia de la relevancia que el marketing tiene en las empresas, que hace que sus profesionales valoren más el respaldo que una asociación como AMKT les puede ofrecer, en cuanto a contenidos de valor, conocimiento y *networking*, fundamentalmente. Pero también es fruto de los esfuerzos, el trabajo y la ilusión del equipo de profesionales que estamos detrás, empujando y tratando de mejorar la asociación, su modelo de gobierno y su propuesta de valor. Y, sí, no paramos de crecer, en tamaño y en influencia: la previsión de cierre de este ejercicio es de duplicar prácticamente la facturación de AMKT con respecto a mi primer año como presidente.

**Para los dos. De los planes aprobados por el Consejo ¿qué es lo que os parece más difícil de conseguir?**

**[Enrique]** Digamos que hay planes en dos líneas, para la industria y para la Asociación, aunque lógicamente estén muy vinculados. Una cosa tenemos

**“Nos hemos propuesto que se vea como lo que es: una pieza imprescindible y un motor de la generación de negocio, bien a través de un director de marketing o de la función en general de marketing en general”. Enrique Arribas.**

entre ceja y ceja es que la función de marketing recupere el puesto en aquellos comités de dirección que nunca debería haber abandonado. Nos hemos propuesto que se vea como lo que es: una pieza imprescindible y un motor de la generación de negocio, bien a través de un director de marketing (DM) o de la función en general de marketing en general. Este es un propósito general de AMKT y para él reorganizamos el discurso, el foco, las actividades, el equipo, etc.

**[José Luis]** Hay un equilibrio que a veces es difícil de mantener: cómo conectar socios entre sí sin que haya fricciones. Partimos de la base de que AMKT es una asociación profesional donde si hay *networking* y negocio, todos contentos. Pero en ocasiones algunos socios llegan

con la expectativa de que la Asociación les organice eventos comerciales. Hay que encontrar maneras elegantes de que los socios puedan darse a conocer. Por supuesto, la mayoría entiende que lo primero es trabajar, formar parte de una comisión o compartir un contenido interesante. De ahí saldrán contactos de los que puede venir una oportunidad de negocio, pero antes hay que creer en la industria y aportar valor.

**[Enrique]** Cuando me preguntan “¿qué puedo recibir si me asocio?”, yo les digo que si creen que pagar la cuota les da acceso por defecto a “un mundo de oportunidades”, eso no es así. Pagas la cuota y entonces colaboras y aportas, y desde ahí vas a recibir mucho de la Asociación, desde el aporte.

**AMKT viene trabajando en un gran congreso nacional de marketing desde hace varios meses. ¿Cuándo verá la luz?**

**[Enrique]** Así es. El buque insignia de AMKT han venido siendo los Premios Nacionales de Marketing, con los que, desde hace ya 17 años, reconocemos el mejor marketing de nuestro país y a los profesionales que lo llevan a cabo. Y dentro de unos meses, el otro gran polo de nuestra actividad lo va a constituir este gran congreso, que busca incrementar el aporte de conocimiento y *networking* a la industria del marketing. Pretendemos que este encuentro tenga el mayor nivel de calidad posible, con ponentes nacionales e internacionales de primer nivel, casos, mesas redondas y un amplio plan de contenidos de alto valor, y ello nos lleva a trabajar con decisión, rigor y prudencia. Queremos que sea una cita obligada de nuestra industria, y que en él participen profesionales, estudiantes, asociaciones del sector y todo aquel agente que tenga un impacto en la construcción del marketing.

**A todos nos da envidia que los asuntos de marketing estén a la orden del día en los medios económicos anglosajones e internacionales, mientras que aquí son una rareza. ¿Hay planes para cambiar esto?**

**[Enrique]** Para muchos no iniciados, el perímetro de marketing es algo un tanto

**“Todo cambia muy rápido y los productos empatan enseguida. Se está dando más importancia a la última milla digital que a lo más valioso que es el planteamiento estratégico, la marca, su posicionamiento, su propuesta de valor”. José Luis Arbeo.**

difuso, muy amplio. Muchos, incluso, lo ven reducido a la P de promoción. Por otro lado, está la percepción que la sociedad tiene del marketing o la que creemos que tiene. Nos creemos que la gente tiene la idea de que es algo meramente persuasivo, seductor. Puro marketing y no marketing puro, como te gusta decir a ti. Sin embargo, cuando hicimos el estudio de percepción con DOXA, resulta que la autocrítica de los profesionales es superior a la crítica de la sociedad, que considera que el marketing es una cosa necesaria y valiosa. La prueba la tenemos en cómo están creciendo las universidades y estudios de marketing, que tienen una demanda tremenda entre los estudiantes. Estas dos cosas: perímetro difuso y que no terminamos de creérnoslo, hace que los medios tampoco sean muy activos.

**[José Luis]** Estamos justamente en una ronda de medios, con los de marketing, pero también con los económicos, y generando esta conversación. Lo primero que nos dicen es que cuando se habla de

la dirección de marketing el tema no tiene tirón. Nosotros les respondemos que no queremos hablar de eso sino de negocio. Queremos hablar de producto, precio, servicio, experiencia cliente. Si los medios, los CEO y los inversores entendieran que eso es marketing, el interés estaría garantizado. Pero mientras eso ocurre necesitamos abrir una vía paralela, generar nosotros contenido en unos formatos atractivos, como ya funcionan perfectamente en el ámbito anglosajón.

**Sí, no deja de ser sorprendente que un caso como el de Nike aquí no se haya comentado fuera de los medios profesionales. Pero, en cualquier caso, vivimos en una paradoja: en el momento en el que el marketing es más importante que nunca para el éxito empresarial, más tenemos que estar luchando por que eso se entienda en algunos medios.**

**[Enrique]** Pensemos en el mercado del automóvil, donde hay tantos magníficos productos que parecen iguales: la diferenciación que se encarna en la marca y sus valores es la clave del éxito.

**[José Luis]** Así, es. Todo cambia muy rápido y los productos empatan enseguida. Se está dando más importancia a la última milla digital que a lo más valioso que es el planteamiento estratégico, la marca, su posicionamiento, su propuesta de valor. Muchos CEO, comités directivos o accionistas no entienden la conexión de la estrategia con la venta, y sí la que tiene la última milla porque alguien se la enseña con números, cuando lo que realmente está generando valor de negocio es la parte primera del *funnel*. Volvemos al ejemplo de Nike. Y todo esto tiene una influencia directa en la cotización de las compañías, que es algo que siempre ha obsesionado a los medios económicos. No obstante, estamos encontrando muy buena recepción en algunos de estos títulos.

## JOSÉ LUIS ARBEO, UNA EXPERIENCIA 360° EN MARKETING



Apasionado profesional de marketing y desarrollo de negocio con más de treinta años de experiencia en sectores muy competitivos (distribución, gran consumo, belleza, telecomunicaciones, medios y banca).

Desde su salida de BBVA en 2020, *senior advisor* de marketing y experiencia cliente para compañías de esos sectores y otros (moda, salud, energía o comunicación). Más de 20 años de experiencia como director académico y docente en Programas de Alta Dirección de ie Business School.

Desde la Asamblea General de julio de 2024, Director General de AMKT.

# COMISIONES AMKT

Las comisiones por áreas operativas son una de las grandes novedades introducidas recientemente para optimizar el funcionamiento de AMKT.

Estas comisiones, formadas por reputados profesionales, fortalecen la capacidad de acción de la Asociación allí donde no puede llegar el equipo de la oficina, aportando estrategia e incluso ejecutando determinados proyectos delegados por el Consejo Directivo

Actualmente están a pleno funcionamiento las comisiones de Estrategia y Premios, Experiencia del Socio, Comunicación y Estudios. Otras se pondrán en marcha próximamente. En su gran mayoría, las forman miembros del Consejo de Gobierno, aunque también hay expertos invitados a participar.

## ESTRATEGIA Y PREMIOS

Evalúa y optimiza continuamente el posicionamiento de AMKT y la propuesta de valor a los socios para cumplir el propósito de la Asociación: poner en valor la industria y la profesión de marketing como generadores de crecimiento y riqueza.

En 2024, uno de sus principales proyectos ha sido la revisión de los Premios Nacionales de Marketing, que celebran su XVII edición en 2025. La Comisión ha redefinido las categorías a concurso para que representen el marketing actual y todas sus disciplinas, así como los criterios de valoración de cada una.

### Componentes de la Comisión de Estrategia y Premios

- Alfonso González (Samsung)
- Borja Borrero (Interbrand)
- Carmen Pérez (Ibercaja)
- Daniel Devai (Epsilon Technologies)
- Jesús Moradillo (LLYC)
- José Luis Arbeo (AMKT)
- Julián Cañadas (Adobe)
- Laura Puente (Openbank)

- Miguel Pereira (Darwin & Verne)
- Patricia Jiménez (Ex-Metlife)
- Rafael Fernández de Alarcón (Telefónica)
- Raquel Espantaleón (Sra. Rushmore)
- Sonia Granados (Moeve)

## EXPERIENCIA DEL SOCIO

Analiza las expectativas de los socios sobre contenidos y eventos desarrollados por la Asociación y define los procesos de atención y servicio.

### Componentes de la Comisión de Experiencia del socio

- Eduardo Lazcano (Consultor)
- José Carlos Villalvilla (Consultor)
- José Luis Arbeo (AMKT)
- José Serrano (IZO)
- Macarena Estévez (Cirentis)

## COMUNICACIÓN

Define los territorios estratégicos de conversación para AMKT con el fin de dar a conocer la industria y la profesión y su aportación a los negocios y la sociedad.

En 2024 ha arrancado el proyecto "Tribunas AMKT": espacios propios en medios para que los socios puedan actuar como embajadores del mejor marketing, que verán la luz en 2025.

### Componentes de la Comisión de Comunicación

- Alfonso Fernández (Samsung)
- Beatriz Navarro (Renault)
- César Romera (Kyndryl)
- Emma Ruiz de Azcárate (Pelayo Seguros)
- Esther Morell (Ilunion)
- Gemma Juncá (Iberia)
- Jesús Moradillo (LLYC)
- José Luis Arbeo (AMKT)
- José Cabanas (Hijos de Rivera)
- Laura Puente (Openbank)
- Óscar Santamaría (Iryo)
- Sara Vega (FNAC)
- Sergio Vicente (Leroy Merlin)

# AMKT



## ESTUDIOS

Desde esta comisión se siguen los estudios tanto externos como internos de AMKT. Entre los primeros destacan dos ya muy consolidados, como el estudio anual AMES sobre inversión en marketing, y el no menos valorado IEDM, o Índice de Expectativas de los Directores de Marketing, que nos da datos dos veces al año desde hace casi 18. A pesar de su larga trayectoria, son estudios vivos y cada año reciben cambios y mejoras para pulsar mejor una realidad cambiante. Además, desde esta comisión se supervisan estudios que pueden tener un carácter más coyuntural, aunque no menos importante. En este anuario tenemos los ejemplos del estudio de Kantar sobre la Dirección de Marketing (en su aspecto cualitativo y a la espera del cuantitativo), o el de Toluna sobre los efectos de la inflación en marcas y consumidores.

En cuanto a los estudios internos, desde la comisión se sigue el pulso de la organización con estudios NPS y de experiencia cliente (socio) de manera constante. Estos datos se presentan al Consejo de Gobierno periódicamente.

### Componentes de la Comisión de Estudios

- David Torrejón (Consultor)
- Fernando Montañés (Profesor universitario)
- Javier Gómez (GFK)
- José Carlos Villalvilla (Consultor)
- José Luis Arbeo (AMKT)

# COMITÉS AMKT

## COMITÉ DE MARKETING FINANCIERO Y ASEGURADOR

### RESPONSABLES DEL COMITÉ:

**Fernando Rivero** / CEO de Ditrendia

### MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Aurora Asensio** / Gerente de Comunicación y Marketing de Northgate

**Judit Bermejo** / Directora de Marca y Patrocinios de Sanitas

**Carlos Eiroa** / Director de Marca, Publicidad y Patrocinios de Asisa

**Patricia Jiménez** / Ex-AVP, Cluster Head of Marketing and EMEA Customer Engagement and Loyalty de Metlife

**Ricardo Maldonado** / Marketing Partner Director de BBVA

**Javier Más** / Director de Marketing de CaixaBank

**Lorena Poza** / Responsable de Comunicación, Marketing y Sostenibilidad de Bizum

**Carmen Pérez** / Jefe de Marca Corporativa y Comunicación Comercial de Ibercaja

**Emma Ruiz de Azcárate** / Directora de Clientes y Marketing de Pelayo Seguros

**Eduardo Sánchez de la Magestad** / Responsable del Área de Marketing y Desarrollo de Eurocaja Rural

## COMITÉ DE MARKETING DEPORTIVO

### RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Carlos Cantó** / Vocal de la Asociación de Marketing de España y CEO de SPSG Consulting

### MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Ramón Amich** / Director de Nielsen Sports España

**Alfredo Bustillo** / Director del Área de Patrocinios de CaixaBank

**José Cabanas** / CMO de Hijos de Rivera

**Íñigo Entrala** / Digital Marketing-Manager en Sports & Partnerships Leader de Kyndryl España y Portugal

**Rafael Fernández de Alarcón** / Director de Marketing Global de Telefónica

**Teresa Flores** / Brand and Sponsorship Strategy Manager de Moeve

**Susana Gaytán** / Directora adjunta en las áreas de Marketing, Comunicación y Patrocinios del Comité Paralímpico Español

**Enrique Geijo** / Director de Patrocinios de Grupo Santander

**Juan Ángel Méndez** / Director de Comunicación y jefe de Proyectos de Sport Marketing de Madison

**Jorge de la Vega** / Director General Ejecutivo de LaLiga

## COMITÉ DE MARKETING B2B

### RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Alberto Pastor** / Head of Client Development de Actions

### MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Belén Callejo** / Directora de Marketing de KPMG

**Mónica de la Maza** / Iberia Marketing Lead de Kyndryl

**Arturo García** / B2B Team Leader de Garlic B2B

**Sonia Granados** / CMO B2B de Moeve

**Kennet Malmcrona** / Head of Marketing de LinkedIn

**Toño Ruiz Pérez** / Jefe de Estrategia Comercial de banca de Empresas de Ibercaja

**Blanca Thomas** / Responsable de Actividad Comercial en la Dirección de Área de Banca de Empresas de Ibercaja

**Antonio Velasco** / Marketing Solutions – Lead Enterprise Sales Account Director en LinkedIn

## COMITÉ DE MARKETING CULTURAL

### RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Coté Soler** / CEO, productor y director

### MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Ana Meira** / Socia y fundadora de Regular Animal

**Eric Mottard** / Director general de eventoplus

**Oriana Vásquez** / CEO de ymás

## COMITÉ DE MOVILIDAD

### RESPONSABLES DEL COMITÉ:

**Juan Luis Antolín** / DIRCOM de PONS

**Renato Del Bino** / Co-founder de NORT3

### MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Gabriel Jiménez** / Gerente de Indra

**Beatriz Navarro** / Iberia Marketing Director de Renault

**Juan Carlos Payo** / Director general de Negocio del Grupo Mobilias

**Pilar López Rodríguez** / Gerente de Growth Marketing, Comunicación y Marca de VoltiobyMutua de Mutua Madrileña

**Alejandro Salinas** / Senior Industry Manager & Mobile Lead ESPT; Executive Evangelist de Google

**Óscar Santamaría** / Director de Marketing, Marca y Producto de Iryo

**Santiago Velázquez** / Director de Comunicación Externa y Sostenibilidad de Línea Directa

#### COMITÉ DE MARKETING RETAIL

RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Jesús Hernández** / Subdirector de La Vaguada

MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Esperanza Blanc** / Responsable de Desarrollo Corporativo de Casanova Agency

**Irene Cubas** / Coordinadora de Comunicación y Marketing de Mediapost

**José Luis Delmas** / Director de Madison Market Research

**Lola Fernández** / Directora de Marketing de La Vaguada

**Fernando Gómez** / Retail Director de GfK

**Ángela López** / Strategic Initiatives Director de Nielsen Iberia

**Javier Martín** / New Business Manager de Workout Retail

**Isabel Rosa Esgueva** / Marketing Director de Smartbox España

**Paloma Sanz** / Retail Assistant Director de Workout Retail

#### COMITÉ DEL TERCER SECTOR

RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Mayte Pinto** / CEO de Yukanna Consultora

MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Marcela Asís** / Directora de Comunicación de Fundación COPADE

**Julián Casas** / CEO y socio director de Fundación Patrocina un deportista

**Ángeles Durán** / Responsable de Marketing en Servicios Tecnológicos Digitales de Cruz Roja Española

**Dominique Gross** / CEO de Diagram Consultoría

**Pedro Guerra** / Director ejecutivo de Yukanna Consultora

**Jorge Lukowski** / Director global de Marketing y Comunicación de NEORIS

**Miguel Moya** / Fundador de Crowdemy

**Sara Simón** / Directora general de Fundación Youth Business Spain

**Ignacio Solana** / CEO de OÉOÉ y cofundador de la Fundación Blanca

**Rosa María Sáinz** / Consultora de Comunicación, Contenidos Digitales, Proyectos Sociales y Transformación Digital – Tercer Sector

#### COMITÉ DE TURISMO

RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Luis Buzzi** / Ex-socio responsable de Customer & Growth, y del Sector Turismo y Ocio de KPMG

MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Antonio Bauzá** / Global Brand Communications Director de Iberostar Hotels & Resorts

**Natalia Bayona** / Executive Director de World Tourism Organization (UNWTO)

**Inmaculada Benito** / Directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte de CEOE

**Sophie Deslandes** / Global Marketing Manager de Iberia

**Sandra Farreró** / VP Marketing & Brand Experience EMEA de Iberostar Group

**Ricardo Fernández** / Director de Marketing Corporativo y Comunicación de Ávoris

**Ana García** / Directora de Marketing de World 2 Meet W2M

**Manuel Riego** / VP Marketing de Meliá Hotels International

**Cristina Salmerón** / Directora de Marketing de Fergus Group

**Teresa Zamora** / Directora de Marketing y Comunicación de Ilunion Hotels (Grupo Social Once)

**Sergio Zertuche** / Chief Sales & Marketing Officer de Palladium Hotel Group



# APORTANDO VALOR AL SECTOR DESDE 2012

El comité sectorial de Marketing para Entidades Financiera y Aseguradoras (MKTefa) echó a andar hace ahora trece años como punto de encuentro de los profesionales.

Desde entonces ha sido un nodo para el cambio de experiencias, análisis de tendencias, creación de contenido especializado y *networking* de calidad entre empresas y profesionales.

## Comité de Expertos

Uno de los grandes avances del comité en 2024 ha sido la consolidación del Comité de Expertos, un grupo estable de profesionales del sector que ha permitido profundizar en el papel estratégico del marketing dentro de las organizaciones. A lo largo del año, hemos identificado temas clave como la integración de marketing con otras áreas (IT, ventas, financiera, servicio al cliente), la lucha por la obtención de recursos, la transformación digital y la necesidad de que marketing se consolide como motor de negocio y no solo como un área operativa. También hemos trabajado en la elaboración de un *Libro Blanco sobre el rol del marketing en entidades financieras y aseguradoras*,

un documento que establecerá las líneas generales del papel del marketing dentro de las organizaciones, su relación con otros departamentos y los mecanismos para facilitar el cambio organizacional.

## Foro MKTefa

El Foro MKTefa también se ha posicionado como el evento de referencia del sector. El Foro MKTefa 2024, celebrado en la Torre ILUNION de Madrid, contó con la participación de nuestro Presidente Enrique Arribas, así como directivos del sector financiero como BBVA, Asisa, Clikalia, Ibercaja, Pelayo, Sanitas, CaixaBank, Axa, Afterbanks Arcopay, Lisa Seguros Inteligentes y AICTUARI, y representantes de otros sectores, socios de AMKT, Telefónica, Naturgy, ILUNION, La Vaguada y el Foro IA (iniciativa de Good Rebels). Las ponencias, presentaciones de casos y mesas redondas abordaron temas clave como la aplicación de las ciencias del comportamiento en marketing, el papel de la inteligencia artificial en la

**En 2025 se espera la publicación del Libro Blanco sobre el rol del marketing en entidades financieras y aseguradoras.**

revolución del marketing y estrategias creativas para innovar en el sector.

Además, bajo el paraguas del comité, el Observatorio Payments, impulsado por Ditrendia y Pecunpay con la colaboración de Visa, ha continuado siendo una herramienta esencial para analizar la evolución del sector de pagos. En 2024, el informe se centró en tendencias como los pagos entre empresas (B2B Payments) y el impacto de la inteligencia artificial en los pagos. Este informe ha sido una referencia clave en la industria, proporcionando análisis en profundidad que ayudan a las entidades a anticipar cambios y adaptar sus estrategias.

En mi opinión, MKTefa sigue siendo una plataforma clave para compartir mejores prácticas, debatir tendencias, establecer un *networking* de calidad y ayudar a los profesionales del sector a reforzar que el marketing es un eje estratégico dentro de sus organizaciones.

## MKTefa y el cambio estratégico de AMKT

AMKT ha planteado un cambio estratégico orientado a fortalecer su propuesta de valor para las empresas asociadas, con un enfoque en la generación de contenido de alto impacto,



Panel de expertos durante el Foro MKTefa 2024.



Reunión del Observatorio de Payments del comité MKTefa en la Fundación Pons.

la potenciación de su rol como entidad de referencia en la investigación y divulgación de tendencias de marketing, y el refuerzo del *networking* profesional.

Este cambio no solo está alineado con los objetivos del comité, sino que refuerza su papel dentro de AMKT. La consolidación del Comité de Expertos y la elaboración del *Libro Blanco* encajan perfectamente en esta visión, ya que buscan aportar contenido estratégico y guías prácticas para la comunidad de marketing del sector financiero y asegurador. Asimismo, el comité seguirá ofreciendo espacios de debate, encuentros de *networking* y la publicación de informes clave para el sector.

#### Objetivos 2025

Para 2025, MKTefa continuará con sus actividades, entre las que destacan: Encuentros del Comité de Expertos, en

**El informe del Observatorio de Payments se centró en tendencias como los pagos entre empresas (B2B Payments) y el impacto de la inteligencia artificial en los pagos.**

**En el Foto 2024 hubo casos y mesas redondas que abordaron las ciencias del comportamiento en marketing, el papel de la IA en la revolución del marketing y estrategias creativas para innovar en el sector.**

los que seguiremos con los desayunos de trabajo para debatir el resto de las temáticas y problemáticas definidas, así como avanzar en las actividades de MKTefa:

Publicación del "*Libro Blanco sobre el rol del marketing en entidades financieras y aseguradoras*", resultado del trabajo del Comité de Expertos, que servirá como referencia para los profesionales del sector en la definición de su función dentro de las organizaciones.

Foro MKTefa 2025, que este año cumple 18 años, consolidándose como el evento de referencia para los profesionales de marketing del sector financiero y asegurador.

Nuevo informe del Observatorio Payments, que continuará analizando las principales tendencias en el entorno de los pagos.

En definitiva, el año 2025 será clave para consolidar los avances del comité, fortalecer su rol como generador de conocimiento y referencia dentro de AMKT y seguir aportando valor a los profesionales del sector financiero y asegurador.

FERNANDO RIVERO, responsable del Comité MKTefa y CEO de Ditrendia.

# UN AÑO REPLETO DE ACTIVIDADES

Las Jornadas de Marketing Deportivo, varios podcast e informes jalonaron su actividad en 2024.

En mayo 2016 se creó el Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE) de AMKT y, desde un inicio, se estructuró de forma que pudiera cumplir con su objetivo principal: aportar a la industria del marketing una voz con autoridad, legitimada y objetiva, en materia de marketing deportivo, articulada en tres pilares básicos: *know-how*, *networking* y ser la voz del sector.

Las actividades del CEMDE-AMKT, que se organiza en diversos grupos de trabajo para ganar en operatividad han sido muchas y variadas a lo largo de 2024, por lo que nos vemos obligados a hacer un resumen muy sucinto para poder citarlas a todas en este espacio.

Uno de los focos principales en 2024 fue la XII Jornada de Marketing Deportivo, celebrada en la Academia del Cine, bajo el título de *Deporte en Transformación: El Futuro del Contenido y el Consumo en la Industria Deportiva*. La Jornada incluyó tres paneles.

El primer panel, enfocado en las oportunidades y tendencias en el contenido y los formatos en el sector del deporte, y moderado por Jaime Domínguez, director de comunicación de World Football Summit (WFS), ofreció una discusión enriquecedora sobre los desafíos y oportunidades en la creación de contenido deportivo. El panel contó con la participación de representantes del Real Betis, Endesa, y el COE.

El segundo panel, centrado en la transformación del consumo de contenido y estrategias multicanal a través de plataformas audiovisuales, estuvo moderado por Jaime Colás, Senior Advisor y ex-CCO del Inter Milán. El panel contó con la participación de muy representativos expertos de DAZN, Movistar y Plenitas, e IFEMA, quienes profundizaron en cómo los modelos de negocio están evolucionando hacia estructuras más flexibles como suscripciones personalizadas y *pay-per-view*, entre otros temas.

El tercer y último panel de la jornada, moderado por Carlos Cantó, indagó acerca de la evolución en los *venues* en el ámbito del *sportainment* (deporte y experiencias). Contó con la intervención de representantes de Telefónica, NBA e Iberia Legends. Se habló de proyectos de estadios que se están desarrollando para ofrecer experiencias memorables y *monetizables*, importancia de la sostenibilidad y el compromiso comunitario.

## Informes, podcast y otros

El 9 de abril 2024 se presentó, en la sede de LaLiga en Madrid, el Informe sobre *Sostenibilidad económica - gobernanza y deporte, desde el punto de vista del marketing deportivo*, que se focalizó en un tema de máxima actualidad, relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. El citado informe complementó otros dos desarrollados en

años anteriores (*Sostenibilidad Medioambiental* y *Sostenibilidad Social*, ambos desde el punto de vista del marketing deportivo). Integraron el panel de debate del informe de este año, Inmaculada Benito (CEOE), Javier Torres (KPMG) y moderó el debate Carlos Cantó, por CEMDE-AMKT.

En febrero 2024 se divulgó un muy interesante podcast sobre *2024: el año de la vela en España: Copa América, Sail GP, Juegos Olímpicos y Paralímpicos Paris 2024*, que contó con la destacada participación de Theresa Zabell (doble campeona olímpica en vela), María del Mar de Ros (experta en vela y co-fundadora de Spanish Impulse) y Mario Bayarri (actual CEO de Mediapro en Arabia Saudí).

Desde finales de 2020, se ha ido fortaleciendo la relación entre CEMDE-AMKT y la European Sponsorship Asociación (ESA). En este sentido, la empresa/marca ganadora de la categoría Patrocinio de los Premios Nacionales de Marketing de AMKT representó a nuestro país en los Premios de ESA en la categoría Best of Europe.

Por último, el 10 de septiembre 2024 se reunió presencialmente (en Fundación Pons) el CEMDE-AMKT, iniciativa a la que acudieron la mayoría de los miembros del mismo, y en la que se abordaron las grandes temáticas de futuro del sector y se delimitaron las temáticas a ser desarrolladas por los distintos grupos de trabajo del CEMDE-AMKT en los siguientes meses, para seguir alimentando de contenido de valor al sector del deporte.

## Radiografía

La industria del deporte genera, a nivel nacional, el 3,3 % de su PIB, mientras que

**Uno de los focos principales en 2024 fue la XII Jornada de Marketing Deportivo, celebrada bajo el título de *Deporte en Transformación: El Futuro del Contenido y el Consumo en la Industria Deportiva*.**

a escala de la Unión Europea (antes del Brexit) generaba el 2,12 %. En términos de empleo se generaron en España casi 414.000 puestos de trabajo, lo que equivale al 2,1 % de la población ocupada en el país. Aunque estos datos de España datan de 2018 -se estima que en 2024 las cifras fueron mayores-, sin duda es una industria de gran relevancia para nuestro país. A nivel mundial, se estima que genera más de 700.000 millones de USD en 2026, con un crecimiento estimado anual entre 2023 y 2027 del 5 %.

A pesar de los datos, que son superiores a otros sectores económicos

**La industria del deporte generó en España el 3,3 % del PIB (2,12 % en Europa antes del Brexit) y, en términos de empleo, casi 414.000 puestos de trabajo, equivalentes al 2,1 % de la población (datos de 2018).**

de relevancia en nuestro país (como, por ejemplo, la cultura con un 3,2 % del PIB), la percepción de la propia industria del deporte en la sociedad no se corresponde con su peso en la economía real y el sector empresarial. Esta realidad plantea una pregunta, de

tipo *marketiniano*: ¿Acaso la industria del deporte, como tal, no es capaz de articular una adecuada propuesta de posicionamiento? ¿O no es capaz de gestionar de forma correcta defendiendo sus propios objetivos el posicionamiento que tiene la sociedad -y los propios medios de comunicación- del sector?

#### Para 2025

Para el periodo enero 2025 - julio 2025, se tienen previstas las siguientes actividades:

- Presentación de una Nota Ejecutiva sobre la *Puesta en Valor de la Industria del Deporte* desde una perspectiva eminentemente de marketing (enero 2025).
- Elaboración y presentación de un informe sobre *Necesidades de Formación en el sector del deporte (foco preferente en marketing)*. (marzo-abril 2025).
- Podcast sobre *Inclusividad en el sector del deporte (foco en marketing deportivo)*.
- Podcast sobre *Integración del deporte en la sociedad (foco en marketing deportivo)*.
- XIII Jornada Deporte y Ocio/ Entretenimiento: más allá del deporte tradicional (junio 2025).

CARLOS CANTÓ, responsable del comité y CEO de SPG Consulting.

Más información sobre el *Informe Sostenibilidad Económica - Gobernanza (perspectiva de marketing)* en:



Reunión plenaria del comité en la Fundación Pons.

# TELESCOPIO DE LAS TENDENCIAS EN MARKETING B2B

*Marketing Hot Trends 2025* volverá a ser el estudio de referencia para las compañías que operan en el B2B en España.

Siempre hemos tenido un triple objetivo: ser telescopio de tendencias, dar una visión del estado del arte en España y crear momentos de *networking* de calidad.

Pero, con la consolidación de nuestro comité, nos hemos puesto otros objetivos adicionales, tales como el desarrollo de talleres de formación, o el desarrollo de contenidos que abarquen temáticas específicas de nuestra disciplina, y que no siempre son fáciles de encontrar. Y no descartamos el objetivo de ejercer mayor influencia en nuestro sector profesional. Por ejemplo, proponiendo la aparición de categorías de Marketing B2B en los distintos premios, o la creación de asignaturas especializadas en los estudios de marketing, etc.

## Tendencias

Hay tendencias que afectan a todos los tipos de marketing, y sin duda una de ellas es la IA, y de ella nos ocuparemos en este comité. Pero hay otras igualmente importantes desde hace unos años, tales como maximizar las capacidades de personalización en las comunicaciones y ofertas, o la automatización en los procesos y en las comunicaciones ligadas a los *journeys*. Amén de otros conceptos más recientes, como el *Growth Marketing*. Todo esto lo trataremos de refrendar en



Imagen de una de las reuniones del Comité de Marketing B2B.

la edición del *Marketing Hot Trends 2025*, que publicaremos en último trimestre.

En cuanto a la IA, por ampliar este tema tan candente, detectamos una sensación de oportunidad, a la vez que de preocupación. Todo el sector, tanto anunciantes como agencias, considera que no pueden quedarse fuera de juego. Algunos más avanzados ya le sacan provecho, pero incluso estos, sufren con la angustiosa sensación de que podrían hacer más o de que no pueden perder el tren. Existen ya casos de éxito de uso de la IA ligada a departamentos comerciales, o como asistente para la construcción de ofertas complejas, etc. Aunque la verdadera revolución va a llegar en breve en forma de los llamados agentes, o asistentes virtuales que van a facilitar mucho la labor comercial, y que

**Existen ya casos de éxito de uso de la IA ligada a departamentos comerciales, o como asistente para la construcción de ofertas complejas, etc.**

los vamos a encontrar incluso dentro de los servicios de soluciones como LinkedIn.

## Ante los cambios en AMKT

Se ha acordado un mayor enfoque hacia el aporte de valor de todos los asociados. Para ello, un pequeño grupo de profesionales con mucha experiencia en la disciplina vamos a trabajar en desarrollar actividades que sean relevantes y útiles. Este grupo de colaboradores ha sido seleccionado con el criterio de *expertise* en nuestra disciplina, ganas de participar activamente y que, además, las compañías para las que trabajan sean una representación de los principales sectores con peso en Marketing B2B.

## Actividades 2025

Empezaremos en abril con un evento presencial que hemos titulado *Una Mañana de Casos*, donde en un ambiente entre profesionales se expondrán estrategias reales en pequeñas charlas de 10 o 15 minutos.

Ya más entrada la primavera abordaremos el uso de las RRPP y la Comunicación en entornos B2B. Antes, tenemos planificado publicar un informe que analice las especificidades de las RRPP en el B2B, para posteriormente realizar un evento donde invitaremos a una muestra representativa de esta especialidad.

Después del verano, continuaremos con la IA, pero con un enfoque muy práctico. Nuestra idea es hacer un decálogo o una guía donde mostrar soluciones que, basadas en IA y en casos reales, suponen un valor incremental para las compañías.

En la misma línea, tenemos previsto desarrollar nuestro primer Taller sobre herramientas de IA de uso frecuente y/o exclusivo del Marketing B2B, como pueden ser *Adobe Journey Optimizer* o *LinkedIn Sales Navigator* y sus futuras funcionalidades.

Y acabaremos el año presentando las conclusiones de la edición 2025 del *Marketing Hot Trends*.

ALBERTO PASTOR, responsable del Comité de Marketing B2B y managing director de Garlic B2B.

# CULTURA Y MARKETING SE DAN LA MANO

En su primer año de andadura, el Comité de Marketing Cultural avanza aportando conocimiento en un área de creciente interés.

Las primeras impresiones de nuestros primeros pasos son muy buenas, porque estamos viendo un interés creciente de las empresas en el marketing cultural. Es una disciplina que está explotando en estos últimos años, con proyectos cada vez más potentes en torno a la música, el teatro, el cine, los museos, el arte urbano... En los dos últimos años han surgido muchísimas iniciativas en este ámbito.

El marketing cultural es un mundo que sigue siendo plenamente innovador. Si lo comparamos con otras disciplinas como el marketing deportivo o el patrocinio en deporte, donde todo está ya muy establecido con procesos, precios y modelos claros, aquí aún queda mucho por explorar. Es un territorio poco ocupado, abierto para exploradores, para quienes quieren innovar y crear desde cero. Y eso lo hace especialmente atractivo.

## Nuestro valor para los socios

El mayor valor que aporta el Comité de Marketing Cultural a la Asociación y a sus miembros y los socios de AMKT es conocimiento. El marketing cultural sigue siendo un territorio bastante desconocido

**El mayor valor que aporta el Comité a sus miembros y a los socios de AMKT es conocimiento. El marketing cultural sigue siendo un territorio bastante desconocido para muchas empresas.**

para muchas empresas, y cuando quieren lanzar un proyecto en este ámbito—que, como siempre explicamos, va mucho más allá del simple patrocinio—muchas veces no saben por dónde empezar. No tienen claro qué pueden hacer, cómo hacerlo, ni con quién aliarse. Desde el Comité les ayudamos a entender todo esto.

Un buen ejemplo fue el primer foro que organizamos este año, titulado *La explosión del marketing cultural*. Fue un encuentro entre empresas y el mundo de la cultura donde presentamos los casos de éxito de Iberdrola, EY, Openbank y Fnac que mostraban de forma práctica cómo se pueden desarrollar proyectos en este

campo. La acogida fue tan buena que varias de las empresas y agencias que asistieron nos han contado que ya están impulsando sus propios proyectos de marketing cultural.

## En línea con los cambios en AMKT

En nuestro caso, el cambio estratégico de AMKT no nos afecta demasiado porque el Comité de Marketing Cultural está todavía en sus primeros pasos. Hay otros comités con 8, 10 o incluso 15 años de trayectoria, pero nosotros acabamos de arrancar el año pasado. Este es nuestro primer año realmente activo, presentando casos de éxito, organizando foros y generando contenido de valor.

De hecho, nos estamos construyendo ya dentro de esta nueva dirección de AMKT, que transmite muchas ganas de innovar y, sobre todo, de aportar valor real a los socios.

## Actividades 2025

Para este 2025 estamos trabajando en varias áreas clave dentro del Comité de Marketing Cultural.

Casos de éxito: Seguiremos generando contenido sobre proyectos reales que están funcionando, para que las empresas puedan aprender de experiencias concretas y aplicarlas en su estrategia.

Marco de innovación en marketing cultural: Estamos desarrollando una guía que ayude a las empresas a entender cómo crear proyectos de marketing cultural innovadores, bien estructurados y con posibilidades reales de éxito.

Barómetro del marketing cultural: Queremos medir cómo están invirtiendo las empresas en marketing cultural, cuál es la percepción del público sobre esas inversiones y cómo el sector cultural ve la colaboración con empresas para desarrollar proyectos más ambiciosos.

El objetivo es seguir aportando conocimiento práctico y herramientas que ayuden a empresas y creadores a conectar mejor en este terreno, que sigue siendo un mundo lleno de oportunidades.

COTÉ SOLER, responsable del Comité de Marketing Cultural y CEO, productor y director.



Coté Soler y José Luis Arbo en uno de los actos del comité.

# EL FORO NATURAL PARA EL MARKETING DE LA MOVILIDAD

La movilidad demuestra cada día su capacidad evolutiva como engranaje esencial de nuestra sociedad. En los últimos años, se ha enfrentado a revoluciones como la sostenibilidad, la digitalización o la aparición de nuevos modelos de negocio.

En particular, otro concepto nuevo, el de *Mobility as a Service (MaaS)* lidera una de esas revoluciones, y sobresale por integrar diferentes opciones o modalidades de transporte en una única plataforma digital brindando a los usuarios una experiencia fluida, flexible y personalizada.

Como en otros ámbitos, el marketing se posiciona como pieza clave que educa a la sociedad sobre el nuevo entorno y comunica de manera sobresaliente el valor diferencial de los nuevos servicios de movilidad y es capaz de atraer usuarios, generar experiencias memorables y posicionar sobresalientemente a los agentes de la cadena de valor.

## Valor del comité

Nuestro comité se posiciona como uno de los mejores puntos de reunión entre los profesionales de la movilidad de nuestro país, que ven en él un enriquecedor espacio de reflexión, de aprendizaje continuo y de intercambio de conocimiento especializado en las nuevas tendencias que envuelven a una de las industrias más complejas.

En este año 2025, que se espera intenso a la par que fructífero, acompañaremos a la asociación en su nuevo rumbo que, si bien



Momento de uno de los foros convocado por el Comité de Marketing de Movilidad en 2024.

altera la estructura hasta ahora concebida para nuestro comité, no se alejará de la filosofía marcada en el nacimiento de este grupo de expertos.

Todos los comités de AMKT afrontan esta nueva etapa con una modificación en sus criterios de funcionamiento. Hasta el momento, el nuestro era uno de los comités que mayor interés suscitaba, siendo el más numeroso y con un número más elevado de participantes, algo que siempre nos enorgullecerá. A partir de ahora, el núcleo del comité lo conformarán un número reducido de componentes que tendrán voz propia y estarán muy implicados en la producción y comunicación de las acciones, contenidos y eventos puestos en marcha.

**Nuestro gran equipo de expertos plasmará su amplio conocimiento en trabajos que se presentarán al público en observatorios de carácter abierto.**

Fuera de esa selección, el resto de los hasta ahora participantes pasarán a formar parte de un denominado Grupo de Expertos, a los que seguiremos teniendo muy presentes, invitándoles a participar en los eventos abiertos de movilidad que organicemos y, por supuesto, escuchando sus opiniones valiosas acerca del entorno que nos envuelve.

De esta manera, el comité, que seguirá la misma línea de dirección, estará representado por grandes compañías como Google, Grupo Mobilitas, Indra, Iryo, Línea Directa, Renault y Voltio by Mutua.

## Rumbo a 2025

Innegablemente, la movilidad y todo lo que ello engloba, con un enfoque marketiniano y que dé visión a la voz del consumidor, será nuestro objetivo en este 2025.

Nuestro gran equipo de expertos está ligado al día a día de la actualidad del sector, por lo que plasmará su amplio conocimiento en trabajos que se presentarán al público en observatorios de carácter abierto. Tendremos en el punto de mira todas las normativas que puedan impactar en las rutinas y/o hábitos de los usuarios, como la Ley de Movilidad Sostenible o los programas de ayudas a la compra de vehículos eléctricos.

Tampoco podemos olvidar el tsunami que está generando en las estrategias de marketing de nuestros fabricantes la llegada de firmas chinas. Paradójicamente, los fabricantes chinos nos están demostrando que el canal tradicional a través de concesionarios sigue funcionando, que los equipos tradicionales de marketing obtienen grandes resultados y que volvemos a la lucha por un mercado cada vez más fragmentado donde las cuestiones fundamentales relacionadas con los valores marketinianos vuelven a coger peso.

RENATO DEL BINO, responsable del Comité de Marketing de Movilidad y fundador de Nort3.

# ALINEADOS CON LOS CAMBIOS EN EL *RETAIL*

El marketing se ha consolidado como un eje estratégico fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas del sector *retail* y este comité es el mejor foro para seguir su evolución.

Y es que, más que nunca, el marketing en *retail* requiere una combinación de creatividad, análisis de datos y comprensión profunda del consumidor. Estrategias como el marketing omnicanal, la personalización y el uso de herramientas de IA son solo algunos ejemplos de cómo las marcas buscan diferenciarse en un entorno altamente competitivo. Pero el reto no solo es adaptarse a las nuevas tendencias, sino también anticiparse a ellas. En este sentido, el intercambio de conocimiento y la colaboración entre profesionales se convierten en claves para afrontar con éxito los desafíos de un sector en constante evolución.

En este panorama, el Comité de Marketing *Retail* de la Asociación de Marketing de España desempeña un papel fundamental. Este comité actúa como un punto de encuentro para los profesionales del marketing que operan en el ámbito del *retail*, ofreciendo un espacio para el aprendizaje, el debate y la generación de

ideas innovadoras. Uno de los mayores valores que aporta es su capacidad para reunir a expertos de diferentes disciplinas y perspectivas dentro del sector, promoviendo una visión integral que enriquece la forma en que las empresas afrontan sus estrategias de marketing. Investigaciones, estudios de caso, redes de contacto, son beneficios destacados que ofrece el comité a sus miembros.

## Posición y proyectos

El cambio estratégico experimentado por AMKT, enfocado a fortalecer la colaboración entre sectores y fomentar la innovación, se alinea perfectamente con los objetivos del comité. En lugar de limitar sus actividades, este enfoque estratégico amplía las posibilidades,

## El Comité tiene una agenda cargada de proyectos para el año 2025.

permitiendo que el comité explore nuevas áreas de colaboración y expanda el alcance de sus iniciativas.

Uno de los principales impactos de este cambio será la posibilidad de desarrollar proyectos más transversales que conecten al *retail* con otros sectores, como la tecnología, la sostenibilidad o el entretenimiento.

De cara al año 2025, una de las principales líneas de trabajo será el análisis de las tendencias emergentes que están redefiniendo el panorama del *retail*. Esto incluye temas como la evolución del comercio físico y su integración con el entorno digital, la aplicación de la inteligencia artificial para mejorar la experiencia del cliente y el desarrollo de estrategias de sostenibilidad que conecten con las demandas de los consumidores.

Además, el comité se centrará en promover el aprendizaje continuo a través de la organización de seminarios, talleres y eventos en los que se compartan casos de éxito y buenas prácticas. Estas actividades buscarán no solo inspirar a los profesionales del sector, sino también proporcionarles herramientas prácticas que puedan implementar en sus respectivas organizaciones.

Otro aspecto clave de la agenda será la colaboración con otras entidades y asociaciones para desarrollar iniciativas conjuntas que aborden retos comunes, como la digitalización del *retail* o la mejora de la experiencia del cliente.

Finalmente, el Comité de Marketing de *Retail* continuará apostando por la generación de conocimiento a través de la publicación de informes y estudios que analicen las tendencias más relevantes y ofrezcan una guía práctica para los profesionales del marketing en *retail*.

Responsables del Comité de Marketing *Retail*:

LOLA FERNÁNDEZ JIMÉNEZ, directora de marketing de SSCE.

JESÚS HERNÁNDEZ ESTEBAN, subdirector de La Vaguada.



Una de las mesas redondas organizadas en 2024 por el Comité de Marketing *Retail*.

# FOCO EN LA FIDELIZACIÓN

El comité convocará próximamente una jornada sobre la retención de clientes en el Tercer Sector.

Si el año pasado desde nuestro comité hicimos especial hincapié en difundir y promover cómo las distintas herramientas pueden ayudar a optimizar recursos y, sobre todo, a hacer más eficaces las acciones, en cuestiones clave como la segmentación de audiencias, la automatización de procesos, la generación de contenidos y la optimización de las campañas, este año nos centraremos más en otros componentes clave de la ecuación, como la retención del donante o la demostración con datos de que los recursos se destinan a donde deben destinarse.

## Próxima jornada

Por tanto, en nuestra próxima jornada trataremos de analizar casos prácticos de cómo las entidades y organizaciones están consiguiendo no solo captar, sino, sobre todo, retener y automatizar de manera eficiente sus acciones de fidelización, no solo en lo que atañe a donaciones, sino también a los voluntarios, recursos externos, etc. Se trata de trabajar en una estrategia sostenible de financiación, que permita a las organizaciones contar con una base sólida para seguir operando a largo plazo. Esto puede incluir la

**Queremos generar un informe que arroje luz sobre como está ahora mismo la fidelización en el sector que sirva de marco real a la jornada que anunciaremos próximamente.**

diversificación de las fuentes de ingresos (donaciones, subvenciones, patrocinios, ingresos propios), pero sobre todo la construcción de relaciones a largo plazo con los donantes.

Queremos generar un informe que arroje luz sobre como está ahora mismo esta cuestión en el sector y que sirva de marco real a la jornada que anunciaremos próximamente.

## Incardinados en AMKT

Ha sido un año de cambios en AMKT y para nuestro comité y creemos que,

dentro de ese contexto, se han dado pasos interesantes para hacer más eficaz nuestra labor. El comité se ha reducido para ser más operativo y se ha promovido la comunicación con los otros comités, a través de la creación del Comité Editorial. Creemos que son medidas acertadas para optimizar y ampliar nuestra capacidad de generación de valor. La retroalimentación que tenemos con el resto de comités de AMKT es muy buena, porque incluso genera oportunidades de colaboración muy interesantes. Son oportunidades para reforzar y redirigir los objetivos del Comité de Marketing del Tercer Sector hacia donde verdaderamente es necesario enfocarse.

Y es que el nuestro aspira a ser un comité muy abierto y participativo, nada endogámico, que promueva acciones realmente útiles para las entidades sociales y para los profesionales que trabajan en ellas. No trabajamos solamente de cara a los miembros de la asociación, sino que buscamos que nuestras acciones beneficien a un amplio espectro de entidades que cuentan con escasos recursos en muchos casos y que necesitan ideas, contenido de valor y propuestas que les ayuden a mejorar en la difícil tarea de atraer recursos, mantener un flujo de captación adecuado y utilizar esos recursos de la manera más eficientes en sus objetivos de marketing.

El comité fomenta un entorno colaborativo, lo que permite que los profesionales del marketing del Tercer Sector no trabajen aislados, sino beneficiarse de un conocimiento compartido. Además, permite tener acceso a una red más amplia de contactos y recursos que pueden ser fundamentales para desarrollar estrategias de marketing innovadoras. En este sentido, creemos que aún estamos lejos de dar de sí todo lo que podemos en esa tarea, y nuestro principal reto seguirá siendo también este año, rentabilizar lo más posible el indudable valor que tienen aquellos que componen nuestro grupo de trabajo, todos ellos con una amplia experiencia en el tercer sector.

MAYTE PINTO, responsable del Comité de Marketing del Tercer sector y CEO de Yukanna Business, Marketing & Branding.



Un momento de las jornadas de 2024 en la Fundación Botín.

A lo largo del año 2024 la **ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA** realizó numerosas actividades, encuentros, debates, jornadas y eventos, que tuvieron lugar tanto de forma presencial como simultaneando la posibilidad de asistir a través de *streaming* y *webinar*, permitiendo así que muchos que no podían asistir personalmente aprovecharan y participasen en las actividades. Todas las actividades desarrolladas en 2024 siguieron la línea de avanzar en los objetivos de la Asociación: contribuir y aportar a la cultura del marketing, e informar y analizar las novedades, nuevas tendencias e innovaciones que continuamente se producen y tienen lugar en el sector. Además de las acciones y eventos puestos en marcha directamente por AMKT, la Asociación ha participado en muchas otras actividades en colaboración con entidades y empresas nacionales e internacionales, y ha ayudado en la organización y difusión de actos de interés organizados por otras asociaciones, empresas y entidades. Este es un breve resumen de algunas de las principales actividades desarrolladas en 2024 por AMKT.

## REUNIÓN ANUAL DE SOCIOS: EL MARKETING COMO MOTOR DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El 3 de diciembre de 2024 se celebró en el Campus WPP la reunión anual de socios de AMKT, cuyo tema central fue el papel del marketing como motor estratégico para el crecimiento empresarial. En los debates y análisis participaron destacados profesionales del sector, como Marta Mimbela (Decathlon), Cristina Brosed (BP), Óscar Rodríguez (GroupM), Gemma Juncá (Iberia), Jaime del Valle (L'Oréal), Julián Cañadas (Adobe) y Sebas Muriel (GroupM Spain), entre otros. Marta Mimbela destacó la importancia de integrar la experiencia del cliente y la cultura empresarial en la estrategia de marca de Decathlon, que utiliza tecnología como RFID para mejorar la eficiencia. Por su parte, Cristina Brosed y Óscar



Reunión socios empresa.

Rodríguez presentaron el caso de BP, donde la activación *Cross-Channel* permitió optimizar la campaña de medios digitales y lograron un ahorro del 9 % en comparación con otras estrategias convencionales.

Gemma Juncá, de Iberia, explicó cómo el *customer journey* establecido en un ciclo de ocho meses es clave en su estrategia de marketing, integrando iniciativas como el Espacio Iberia que combina ventas, experiencias inmersivas y *feedback* directo. Jaime del Valle, de L'Oréal, mostró cómo la

tecnología ha revolucionado el sector de la belleza con herramientas como las pruebas virtuales de maquillaje y los diagnósticos de piel personalizados, que aumentan la conversión y reducen devoluciones.

La jornada concluyó con una mesa redonda en la que se destacó el papel de la tecnología como disruptor clave en el marketing, enfatizando la necesidad de adaptarse a la fragmentación de audiencias y gestionar estrategias a corto y medio plazo.

---

**El encuentro reforzó el compromiso de AMKT con el marketing como palanca de transformación empresarial**

---

# LA 12ª EDICIÓN DEL OBSERVATORIO DE BRANDING DESTACA LA COLABORACIÓN ENTRE MARCAS

La Torre Diagonal One de Telefónica en Barcelona acogió el 22 de octubre de 2024 la 12ª edición del Observatorio de Branding, encuentro que reunió a expertos en marketing y *branding* para analizar cómo las colaboraciones entre marcas pueden impulsar el crecimiento y la relevancia en un mercado en constante evolución. Con Conrad Llorens, de Summa Branding, ejerciendo de moderador, la presentación comenzó con la intervención de Víctor

Aguado de Telefónica, que destacó cómo la colaboración ha sido esencial para la innovación de la compañía a lo largo de sus 100 años de existencia. En este contexto, Javier Gómez Mora, de GfK, presentó un estudio que reveló que el 15 % del presupuesto de marketing en España se destina a colaboraciones entre marcas. Sin embargo, el 63 % de estos proyectos no logran los objetivos establecidos debido a una planificación inadecuada. Rafa Soto, de Summa Branding, analizó la “fusión de identidades” subrayando que las colaboraciones deben ir más allá de la simple alineación de productos, buscando generar una conexión más profunda entre las marcas y sus audiencias. También se discutieron los retos legales en el *cobranding*, con Ana María Avilés de TEA SHOP y Ana López de Castro de PONS IP, quienes destacaron la



**Tamara Pirojkova y Blanca Muñiz en la presentación del Observatorio de Branding en Barcelona.**

importancia de una planificación jurídica sólida para mitigar riesgos que pudieran afectar a todas las partes. Blanca Muñiz, de MANGO, y Tamara Pirojkova, del FMRE, hablaron sobre la confianza en las colaboraciones dentro del sector textil, mientras Teresa Berdié, de ARPA EMC, enfatizó el poder transformador de las alianzas para generar un impacto social positivo. El *cobranding* es así una estrategia vital que exige mucho análisis y planificación.

**El encuentro reforzó la importancia de trabajar juntos para crear un impacto significativo en el mercado.**

# TENDENCIAS EN PAGOS B2B Y EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En febrero de 2024 se presentó en la Fundación PONS el informe Observatorio Payments 2024, elaborado por Ditrendia y Pecunpay, con la colaboración de Visa y el Comité de Marketing Financiero y Asegurador (MKTefa). El informe, basado en las opiniones de 31 directivos del sector de pagos y Fintech, analiza las tendencias actuales en los pagos B2B y el impacto transformador de la Inteligencia Artificial (IA) en los pagos digitales. El estudio destaca que los pagos B2B representan el 41 % del volumen total de transacciones, un mercado del que se espera un crecimiento de 1,5 a 2,4 mil millones de dólares para 2031. Pero si bien este segmento ya supera en volumen al B2C, ha recibido menos avances en digitalización. Las transferencias



**Comité Marketing Financiero y Asegurador, presentando el observatorio de Payment.**

bancarias siguen siendo el método más común, pero nuevas soluciones como carteras digitales, pagos instantáneos y automatizados están ganando terreno, simplificando los procesos y reduciendo costes administrativos. Además, el comercio electrónico B2B crece a un ritmo anual del 18,3 %, lo que exige una

mayor eficiencia y personalización en las soluciones de pago.

En cuanto a la Inteligencia Artificial, el informe destaca su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos, prevenir fraudes y personalizar ofertas, lo que mejora la seguridad en las transacciones, aunque también existen obstáculos a superar, como las inversiones tecnológicas y la falta de un marco regulatorio común.

Otro tema pendiente es la futura implementación de la PSD3, la nueva Directiva de Servicios de Pago de la Comisión Europea, que busca igualar las condiciones entre bancos y entidades no bancarias, promover los pagos electrónicos y reforzar los derechos de los consumidores.

# DESAFÍOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING RENTABLES PARA LA IA EN EL TERCER SECTOR

El Comité del Tercer Sector de AMKT celebró en febrero de 2024 una jornada en la Fundación Botín sobre "Inteligencia Artificial en el Tercer Sector: Acciones Eficaces y Herramientas de Marketing Rentables". Moderada por Mayte Pinto, CEO de Yukanna, la sesión fue dirigida a entidades con presupuestos limitados que buscan incorporar la Inteligencia Artificial (IA) en sus estrategias de marketing.

La jornada comenzó con una ponencia de Ricardo García de Consuegra, director técnico de Keytron, sobre los desafíos de ciberseguridad relacionados con la IA. A pesar de sus ventajas, destacó la necesidad de actuar con precaución y promover la educación en ciberseguridad



La IA en el Comité del tercer sector.

por los riesgos de fuga de información y el uso indebido de la IA en fraudes y ataques cibernéticos, como los *deepfakes* o los *dolphin attacks*.

Miguel Moya, profesor y presidente de la Asociación Española de *Crowdfunding*, explicó cómo la IA puede ser un recurso clave para las organizaciones del Tercer

Sector. A través del *storytelling* y el *storybranding*, las entidades pueden conectar de manera auténtica con sus audiencias, entender mejor sus necesidades y mejorar la comunicación. Moya enfatizó la importancia de aprender a usar plataformas de IA como ChatGPT, optimizando su uso mediante la creación de *prompts* específicos y asistentes virtuales.

La jornada continuó con la presentación de un caso de éxito por parte de Manuel Monterrubio y Carlos Ayllón, que describieron cómo la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) ya ha utilizado la IA para crear audiolibros accesibles a pacientes y familiares con excelentes resultados.

# SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y GOBERNANZA, CLAVES DE FUTURO EN EL MARKETING DEPORTIVO

El Comité de Marketing Deportivo (CEMDE) presentó en abril el Dictamen de Expertos de Marketing Deportivo 2024 en la sede de LaLiga, un análisis centrado en la sostenibilidad económica y la gobernanza en el sector deportivo. Este informe completa la trilogía sobre sostenibilidad en el deporte, complementando los estudios previos sobre sostenibilidad medioambiental y social.

Carlos Cantó, responsable del CEMDE, destacó que la sostenibilidad económica

y la gobernanza son esenciales para garantizar la estabilidad y reputación de la industria del deporte, un sector que representa el 3,3 % del PIB en España. Subrayó la importancia de la reputación de marca especialmente para los patrocinadores, que deben demostrar un compromiso genuino con la sostenibilidad para evitar repercusiones negativas futuras.

La investigación refleja que la sostenibilidad económica y la gobernanza son prioridades tanto para las *properties* como para los patrocinadores. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU, como la igualdad de género, la salud y bienestar, son relevantes en el ámbito deportivo y deben integrarse plenamente en las estrategias de marketing. La rentabilidad del patrocinio y la transparencia en la información también se identificaron como aspectos cruciales para tangibilizar la sostenibilidad económica.



Comité de Expertos de Marketing Deportivo

Uno de los mayores retos del marketing deportivo es la alineación de las estrategias de las *properties* con los intereses de las marcas, lo que requiere una buena gobernanza y la mayor profesionalización del sector. Los patrocinadores, por su parte, se enfrentan a los desafíos lógicos que suponen la gestión de la reputación y la rentabilidad de sus inversiones.

En la mesa redonda que finalizó la jornada Javier Torres (KPMG) e Inmaculada Benito (CEOE) coincidieron en que actualmente la sostenibilidad económica es el pilar fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad social y medioambiental.

---

**La sostenibilidad económica es el pilar fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad social y medioambiental.**

---

# SOCIOS EMPRESA CORPORATIVOS

ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA

<b>A</b> _____	> ESIC	<b>K</b> _____	<b>P</b> _____
> ADOBE	<b>F</b> _____	> KPMG	> PELAYO SEGUROS
> AGENCIA EFE,S.A.	> FNAC	> KYNDRYL	> PERNOD RICARD
> ALLIANZ	<b>G</b> _____	<b>L</b> _____	> PORSCHE
> APD	> GFK	> LALIGA	> PUBLICIS GROUPE
> ATREVIA	> GOOGLE	> LEROY MERLIN	<b>S</b> _____
> ÁVORIS	> GROUPEM	> LLYC	> SAMSUNG
<b>B</b> _____	> GRUPO BIMBO	<b>M</b> _____	> SANITAS
> BARCELÓ HOTEL GROUP	> GRUPO ILUNION	> MARCAS CON VALORES	> SANTANDER
> BBDO	> GRUPO RENAULT	> M&C SAATCHI	> SUMMA BRANDING
> BBVA	<b>H</b> _____	> McCANN	<b>T</b> _____
<b>C</b> _____	> HAVAS MEDIA NETWORK	> MCDONALDS	> TANGITY
> CAIXABANK	> HIJOS DE RIVERA	> MEDIAPLUS EQUEDIA	> TELEFÓNICA
> CAMPOFRIO FOOD GROUP	> HYUNDAI	> METLIFE	> THE WALT DISNEY COMPANY
> COCA-COLA	<b>I</b> _____	> MOEVE	> TROLLI
<b>D</b> _____	> IBERCAJA	> MUTUALIDAD GENERAL DE LA ABOGACÍA	<b>V</b> _____
> DITRENDIA	> IBERDROLA	<b>N</b> _____	> VARADERO SOFTWARE FACTORY
> DOXA	> IBERIA LAE	> NATURGY	<b>W</b> _____
> DULCES Y CONSERVAS HELIOS	> IKEA	<b>O</b> _____	> WPP SERVICES
<b>E</b> _____	> INFORMA	> OMNICOM PUBLIC RELATIONS GROUP	
> EL CORTE INGLÉS	> INTERBRAND	> OPENBANK	
	> IRYO		
	> IZO		

# SOCIOS EMPRESA COLABORADORES

ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA

> 4FOREVERYTHING	> BLINKO	> COMITÉ PARALÍMPICO ESPAÑOL	> EAE
<b>A</b> _____	> BRANDCROPS	> CONTIGO ENERGÍA	> E-GOI
> ACCENTURE	<b>C</b> _____	> CORREOS	<b>F</b> _____
> AENA	> CALIDALIA	<b>D</b> _____	> EPSILON TECHNOLOGIES
> AIR MILES	> CANAL STREET MARKETING Y COMUNICACIÓN	> DARWIN & VERNE	> EUROCAJA RURAL
> ARA MUSIC ENTERTAINMENT	> CEDEU	> DAVANTE	> F50 LEAGUE ESPAÑA
> ASISA	> CENTRO COMERCIAL LA VAGUADA	> DÉKUPLE	> FAMOSA
> ASOCIACIÓN PRINCESA AMANDINE	> CEPREDE	> DENTSU	> FIGUERAS SEATING
<b>B</b> _____	> CHANNEL FACTORY	> DOG COMUNICACIÓN	<b>G</b> _____
> B:SM	> NORDICS AB	> DORMAKABA	> GO fit
> BIZUM		<b>E</b> _____	> GOOD REBELS
		> EADA	> GRUPO ARAMÓN

- I** \_\_\_\_\_
- > IDONIKA
  - > INFOADEX
- J** \_\_\_\_\_
- > JUVER ALIMENTACIÓN
- K** \_\_\_\_\_
- > KANTAR
- L** \_\_\_\_\_
- > LETSGO ENTERTAINMENT
- M** \_\_\_\_\_
- > M ACTIONS DATA
  - > MADISON MK
  - > MANTEQUERIAS ARIAS
  - > MAYORAL
  - > MCI SPAIN EVENT SERVICES
  - > MEDIAPOST
- N** \_\_\_\_\_
- > MIELE
  - > MODULEX
- O** \_\_\_\_\_
- > REDKAMPUS
  - > RIESTRA ABOGADOS
- P** \_\_\_\_\_
- > NEORIS
  - > NETUN SOLUTIONS
  - > NIELSEN SPORTS & ENTERTAINMENT
  - > NORTHGATE
- Q** \_\_\_\_\_
- > PLAY THE GAME
  - > PLENITAS
  - > PONS-IP
  - > PRISA MEDIA
  - > PUBLICACIONES PROFESIONALES
  - > QUALITY
- R** \_\_\_\_\_
- > RANDOM STRATEGY
  - > REALE SEGUROS
- S** \_\_\_\_\_
- > SAP
  - > SEFIDE
  - > SKILLER ACADEMY
  - > SMARTBOX
  - > SOMOS EXPERIENCES
  - > SOMOS IDE
  - > SOMOS QUIERO
  - > STATISTA GMBH
- T** \_\_\_\_\_
- > T2O ONE
  - > TALENTUM SERVICIOS PROMOCIONALES
  - > TBWA
  - > TELEPERFORMANCE
- U** \_\_\_\_\_
- > TERRITORY INFLUENCE
  - > THE MODERN KIDS & FAMILY
  - > TNR THE NEW RETAIL PROJECT
  - > TWIST IDEAS
- V** \_\_\_\_\_
- > VALNEST HOTELS
  - > VITHAS
- W** \_\_\_\_\_
- > WE DID IT MARKETING
  - > WÒ STUDIO
  - > WORKCENTER
  - > WORKOUT EVENTS

# SOCIOS PROFESIONALES

ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA

- A** \_\_\_\_\_
- > 360 GRADOS MARKETING Y COMUNICACIÓN
  - > 360GROUP.COM.ES
  - > AB TRADUKTALIA
  - > ABOUT INTERNATIONAL MEDIA
  - > ACCIONA CULTURA
  - > ADECCO
  - > ADOOHCOM
  - > ADP EMPLOYER SERVICES
  - > ADVANCED RSM
  - > AGENCIA MARZO
  - > AGENCIA QREATIVA SORIA
- B** \_\_\_\_\_
- > AHORRAMÁS
  - > ALLEGRO 234
  - > AMETIC
  - > ANEFP
  - > APOLO PROPULSORA DE MARCAS
  - > APPLE TREE COMMUNICATIONS
  - > ARAGON INFLUYE
  - > ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS
  - > ASSEK EUROPE
  - > ATOCHA S.A. DE SEGUROS
  - > AUDIENZA MARKETING
  - > AUTOESCUELA GALA
  - > BCB MARKETING INTELLIGENCE
  - > BKCM
  - > BODEGAS MARQUÉS DE MURRIETA
  - > BRTNEWS
  - > BUSINESS QUALITY RESEARCH
  - > CAPITAL RADIO
  - > CBRE
  - > CENTROS COMERCIALES CARREFOUR
  - > CER MARKETING Y COMUNICACIÓN
  - > CHAMPIONS LEADS
- C** \_\_\_\_\_
- > CÍRCULO DE INGENIO ANALÍTICO
  - > COLLABORABRANDS
  - > COONIC
  - > CORPORATE EXCELLENCE
  - > COVIRAN SCA
  - > CSM SPORT & ENTERTAINMENT
  - > DAZN SPAIN
  - > DECV&PARTNERS
  - > DEPARTAMENTO DE MARKETING IBERIA
  - > DICENDI COMUNICACIÓN
  - > EDAFOS INVESTIGACION CUALITATIVA
  - > EDENRED ESPAÑA
- D** \_\_\_\_\_
- E** \_\_\_\_\_

- > EL MURO
  - > EMUCA
  - > ENFOKATE IBERIA
  - > ESMERARTE INDUSTRIAS CREATIVAS
  - > ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN VISUAL Y ENTRETENIMIENTO
- F** \_\_\_\_\_
- > FONT DESIGN GROUP
  - > FOTO PODIUM
  - > FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
- G** \_\_\_\_\_
- > GDP GESTIÓN DE PATROCINIOS
  - > GESULT CULTURA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO
  - > GLOBHI MANAGEMENT
  - > GOWI CUSTOMER CENTRICITY
  - > GRABARTE PRODUCCIONES AUDIOVISUALES
  - > GRAFIK BUREAU
  - > GRIFERIAS GROBER
  - > GRUPO COLÓN IECM
  - > GRUPO HNA
- H** \_\_\_\_\_
- > HELVETIA SEGUROS
  - > HIBERUS
  - > HUXLEY STUDIOS
- G** \_\_\_\_\_
- > ICEBERG IMAGEN Y DISEÑO
  - > IMAGE TAKER STUDIOS
  - > INCENTIVA PROMOCIONES Y EVENTOS
  - > INICED
  - > INNOVACIÓN DIGITAL EDUCATIVA
  - > INNOVACION Y DESARROLLO COMERCIAL
  - > INQUIVISA
- > INTERNATIONAL SCHOOLS PARTNERSHIP
  - > ISLAS SEM
- J** \_\_\_\_\_
- > JAKALA IBERIA
  - > JVST GROW
- K** \_\_\_\_\_
- > K2 AUDIOVISUAL
  - > KLINIKARE
  - > KNOW MEDIA
  - > KNOWMAD HUB
  - > KUKA IBERIA
- L** \_\_\_\_\_
- > LA FEDE
  - > LAVENDER ADVISORS
  - > LEADWORLD
- M** \_\_\_\_\_
- > MAD4PADEL
  - > MAILMARK
  - > MARIA BARBERÁ CONSULTING
  - > MASCUOTA DE PUBLICIDAD
  - > MASDECUARENTA
  - > MCI EVENTS
  - > MDS MARKETING DE SERVICIOS
  - > MERCHANFACTORY
  - > METRO DE MADRID
  - > MGM PATENTES Y MARCAS
  - > MI QUERIDO WATSON COMUNICACIÓN
  - > MOMENTOS DEBUENCAFE
  - > MOSAYCO MEDIA
  - > MOTUL IBÉRICA
  - > MS MEDIA CONSULTING
  - > MUSEO NACIONAL DEL PRADO
- N** \_\_\_\_\_
- > NCA Y ASOCIADOS
  - > NEBEXT - NEXT BUSINESS EXHIBITIONS
  - > NEGOCIO Y OCIO EN LA RED
- > NOOCLIFY
  - > NORMADAT
  - > NORT3 MARKETING EPIDERMICO
  - > NÓVERYS INNOVACIÓN DE MERCADO
  - > NTI
- O** \_\_\_\_\_
- > OCTOPUS ENERGY ESPAÑA
  - > OÉOÉ MARKETING
  - > ORACLE IBÉRICA
- P** \_\_\_\_\_
- > PAIDMEDIACAMPUS
  - > PATROCINA UN DEPORTISTA
  - > PET TECHNOLOGIES
  - > PINK LAB
  - > PRO-DISEÑO
  - > PROSEGUR
  - > PUENTIA
  - > PUNTO DE FUGA INVESTIGACIÓN PROSPECTIVA
  - > QUUM COMUNICACIÓN
- R** \_\_\_\_\_
- > RAE
  - > RANDSTAD ESPAÑA
  - > RAVEN CONSULTANT
  - > REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE AUTOMOVILISMO
  - > REAL SPORTING DE GIJÓN SAD
  - > RECKITT
  - > REGULAR ANIMAL
  - > REPORTARTE NOTICIAS Y COMUNICACIÓN
  - > RIUSA II
- S** \_\_\_\_\_
- > SAGE SP
  - > SC MEDIA
  - > SCIENCE 4 INSIGHTS
  - > SEIPASA
- > SERVINFORM
  - > SIXIEME SON SPAIN
  - > SKY UK LIMITED
  - > SOFTENG
  - > SPSG CONSULTING AND INVESTMENTS
  - > SRA. RUSHMORE
  - > STIGA
  - > STORY STUDIO
  - > STRATEGY SOLUTIONS LATIN AMERICA
- Y** \_\_\_\_\_
- > TAT MEDIADORES
  - > TECHNOLOGIES BROADCASTING SYSTEM
  - > TERRANOVA DIGITAL
  - > THE HAAP COMMUNICATION GROUP
  - > TOLUNA SPAIN
- U** \_\_\_\_\_
- > UNIVERSIDAD LOYOLA
  - > UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA
- V** \_\_\_\_\_
- > VALMARJAVE
  - > VAN BREEMEN MANAGEMENT
  - > VEKAPLAST IBERICA
  - > VGRP
  - > VIDAL GOLOSINAS
  - > VOIX SRL
- W** \_\_\_\_\_
- > WALAA HECHACH
  - > WEIDER NUTRITION
  - > WEWI MOBILE
  - > WIKREATE
  - > WORKING FOR HAPPINESS
- Z** \_\_\_\_\_
- > ZOA

IBERIA 

# Tantos destinos como ganas de viajar

Te conectamos con más de 140 destinos para que viajes tranquilo y seguro



**OmniData**  
M A R K E T I N G

Una Solución de **INFORMA**

## • La fuerza de los datos al servicio de tu plan de marketing

¿Todavía no utilizas el Data Driven Marketing en tu empresa?. Llámanos y te explicaremos cómo podemos ayudar a tu negocio.

Haz que la información trabaje a tu favor



Solicita gratis nuestros Servicios de Consultoría Omnidata Marketing en:  
**clientes@informa.es** o en el **900 176 076**

[www.omnidatamarketing.es](http://www.omnidatamarketing.es)