

**LLYC
IDEAS**

3 Club
Marketing
Barcelona

AMKT Asociación
de Marketing
de España

NOVIEMBRE, 2025

Supremacía agéntica: la Matriz de Madurez en IA para transformar marketing y negocio

UN MANUAL ESTRATÉGICO PARA CMOS Y DIRCOMS:
DE LA AUDITORÍA DE RIESGO A LA PALANCA DE
CRECIMIENTO EN EL C-SUITE

HALLAZGOS CLAVE PARA EL CEO: IMPACTO EN EL NEGOCIO DE LA MADUREZ DE IA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN (TL;DR)

DIAGNÓSTICO

La madurez media de los departamentos de Marketing y Comunicación en España es 2,25/5. El mercado ha superado la exploración, pero sigue atrapado en la eficiencia táctica (Nivel 2): se usa IA, pero no se integra.

BLOQUEOS

- **Gobernanza y datos sin sistema operativo:** existen políticas, pero no trazabilidad ni responsables de *AI governance*.
- **Procesos sin rediseñar:** *Paid*, Contenido y CX operan con lógicas humanas, sin integración de datos ni roles *human-agent*. El resultado: falsa madurez y poco impacto real en el negocio.
- **El talento adelantado a la estructura:** Las personas aprenden y experimentan (2,57), pero sin roles, métricas ni procesos que institucionalicen la IA.

IMPACTO

Las organizaciones que integran la IA en su modelo operativo ya están transformando la eficiencia en crecimiento real. La correlación entre madurez y retorno es directa: a mayor integración, mayor impacto económico y ventaja competitiva.

LA PRÓXIMA DISRUPCIÓN YA ES REAL

En 2026, los agentes de IA se consolidarán y decidirán qué productos ver, recomendar o comprar. Solo las marcas con datos estructurados, APIs abiertas y gobernanza viva serán visibles.

CONCLUSIÓN

La ventaja competitiva no será del mejor producto, sino del modelo operativo más inteligente: gobernado por datos, diseñado para IA y preparado para el canal B2A (*Business-to-Agent*).





00 INTRODUCCIÓN: LA PALANCA DEL CMO/DIRCOM EN EL C-SUITE

01 SECCIÓN 1. EL MAPA ESTRATÉGICO: LAS 6 DIMENSIONES DE LA MADUREZ EN IA

- 1.1. Los 5 niveles de madurez: de la eficiencia aislada a la disrupción
- 1.2. Las 6+1 dimensiones operativas: el "qué" transformar

02 SECCIÓN 2. EL DIAGNÓSTICO DEL MERCADO: EL RIESGO DE ESTAR EN 2,25 SOBRE 5

- 2.1. Análisis por bloques estratégicos
- 2.2. Lectura por Sectores: ¿Quién lidera la integración de IA y por qué?
- 2.3. Lectura por tamaño de Empresa: El peso del músculo organizativo

03 SECCIÓN 3. LECTURA ESTRATÉGICA: DEL USO TÁCTICO A LA ORQUESTACIÓN SISTÉMICA

04 SECCIÓN 4. LA PRÓXIMA DISRUPCIÓN: POR QUÉ LA "ERA AGÉNTICA" LO CAMBIA TODO

- 4.1. Las 4 capacidades críticas del comercio agéntico

05 CONCLUSIÓN: LIDERAR NO ES USAR IA, ES REDEFINIR EL MODELO OPERATIVO



INTRODUCCIÓN: LA PALANCA DEL CMO/ DIRCOM EN EL C-SUITE

Para el CEO y el Consejo, la Inteligencia Artificial ya no es una promesa tecnológica: es la nueva moneda del crecimiento, la eficiencia y la relevancia competitiva.

Según el estudio global *"The ROI of Gen AI"* (Google Cloud & National Research Group, 2024), el 74 % de las empresas que aplican IA generativa en producción ya obtiene retorno (ROI) en menos de un año, y el 86 % de las que reportan crecimiento atribuye a la IA un aumento del 6 % o más en sus ingresos anuales. Además, el 84 % de las organizaciones consigue llevar una idea a producción en menos de seis meses, lo que demuestra que la IA se ha convertido en una palanca directa de agilidad e impacto económico.

Sin embargo, el diagnóstico del mercado español revela una realidad incómoda: la madurez media en IA de los departamentos de marketing y comunicación apenas alcanza 2,25 sobre 5. Las empresas están usando IA, pero pocas están creciendo gracias a ella. Hay experimentación (textos generados, creatividades automáticas, dashboards más rápidos), pero falta transformación estratégica que convierta esos avances en ventaja real de negocio.

En marketing y comunicación, la distancia entre "hacer IA" y "ser IA" se define por la adopción de un nuevo modelo operativo: el Círculo Virtuoso de IA-Datos-Creatividad, un sistema que se retroalimenta y genera crecimiento. Es el modelo que impulsa ya a los grandes ecosistemas algorítmicos (Google, Meta, Amazon, TikTok o ChatGPT) y que toda marca deberá dominar para seguir siendo visible, relevante y rentable.

En este modelo, el rol del marketing cambia radicalmente: de la microgestión táctica a la orquestación estratégica de tres inputs que alimentan a la IA:

- Objetivos de negocio claros, para que la IA optimice con sentido.
- Datos propios y de calidad, el nuevo combustible competitivo.
- Creatividades modulares, que permiten personalización y escala algorítmica.

Este cambio no se limita a la publicidad: redefine la gobernanza de datos, la reputación de marca y la experiencia de cliente y afecta de lleno a la capacidad competitiva de cada negocio.

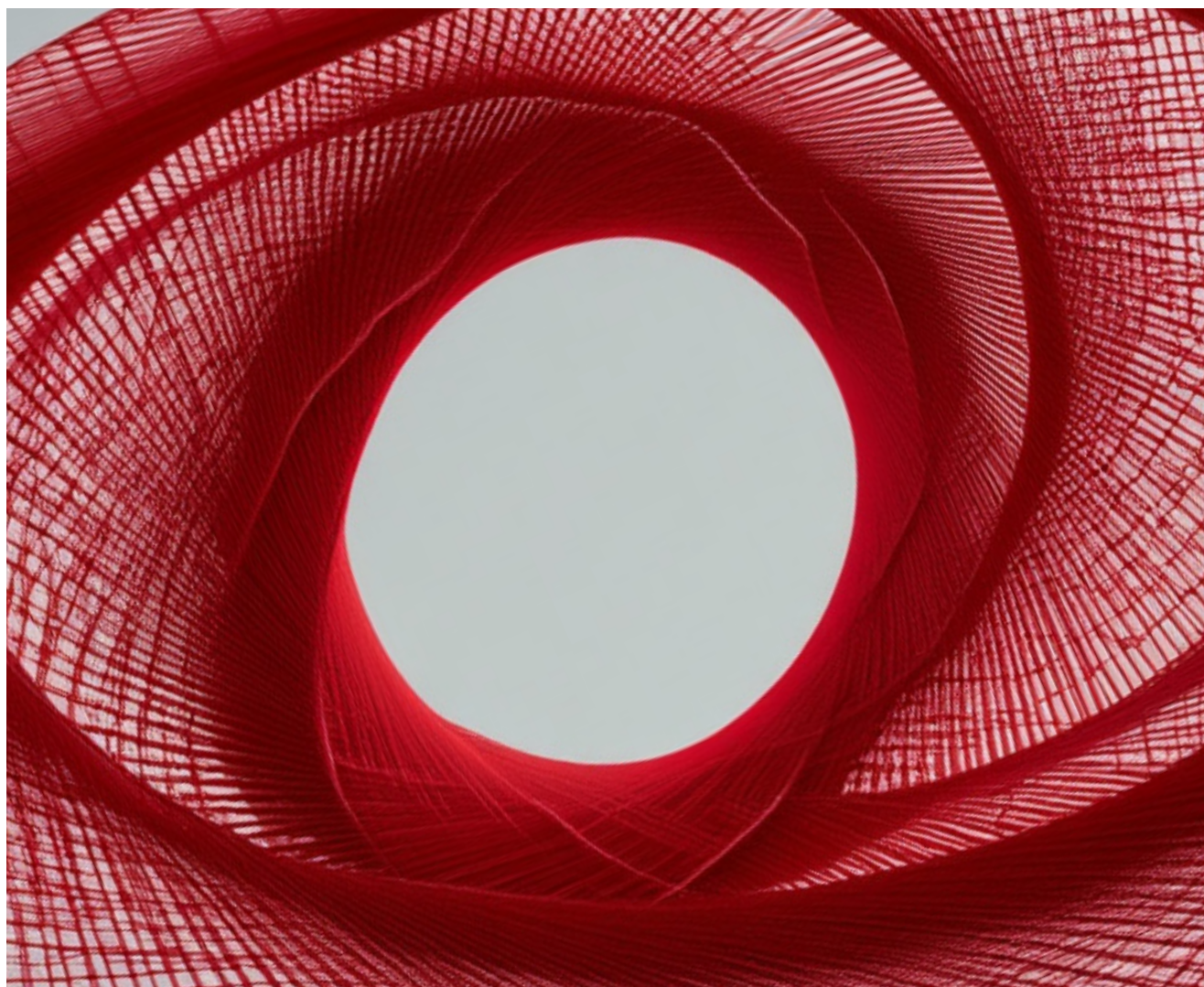
Este informe es el primero en España que analiza la madurez real en la adopción de IA en marketing y comunicación, y presenta la Matriz de Madurez en IA, un marco diseñado para que los CMOs y Dircoms puedan:

- **Evangelizar:** explicar al *C-Suite* cómo la IA impacta directamente en crecimiento y valor de marca.
- **Diagnosticar:** conocer en qué punto se encuentra su organización frente al mercado.

- **Actuar:** diseñar una hoja de ruta para acelerar la madurez y capturar ventaja competitiva.

La adopción de IA en marketing y comunicación no es un tema técnico: es el núcleo del crecimiento futuro del negocio. Su liderazgo pertenece a quienes definen la marca, la relación con el cliente y el relato corporativo: el CMO y el Dircom, pero deben alinear estas prioridades con el CEO.

Y el momento para actuar es ahora: en el horizonte de 2026, la irrupción del canal B2A (*Business-to-Agent*), incluso M2M (*Machine-to-Machine*), transformará por completo cómo se decide, recomienda y compra. Las marcas que no maduren su modelo operativo hoy, pueden quedar fuera del mercado algorítmico mañana.

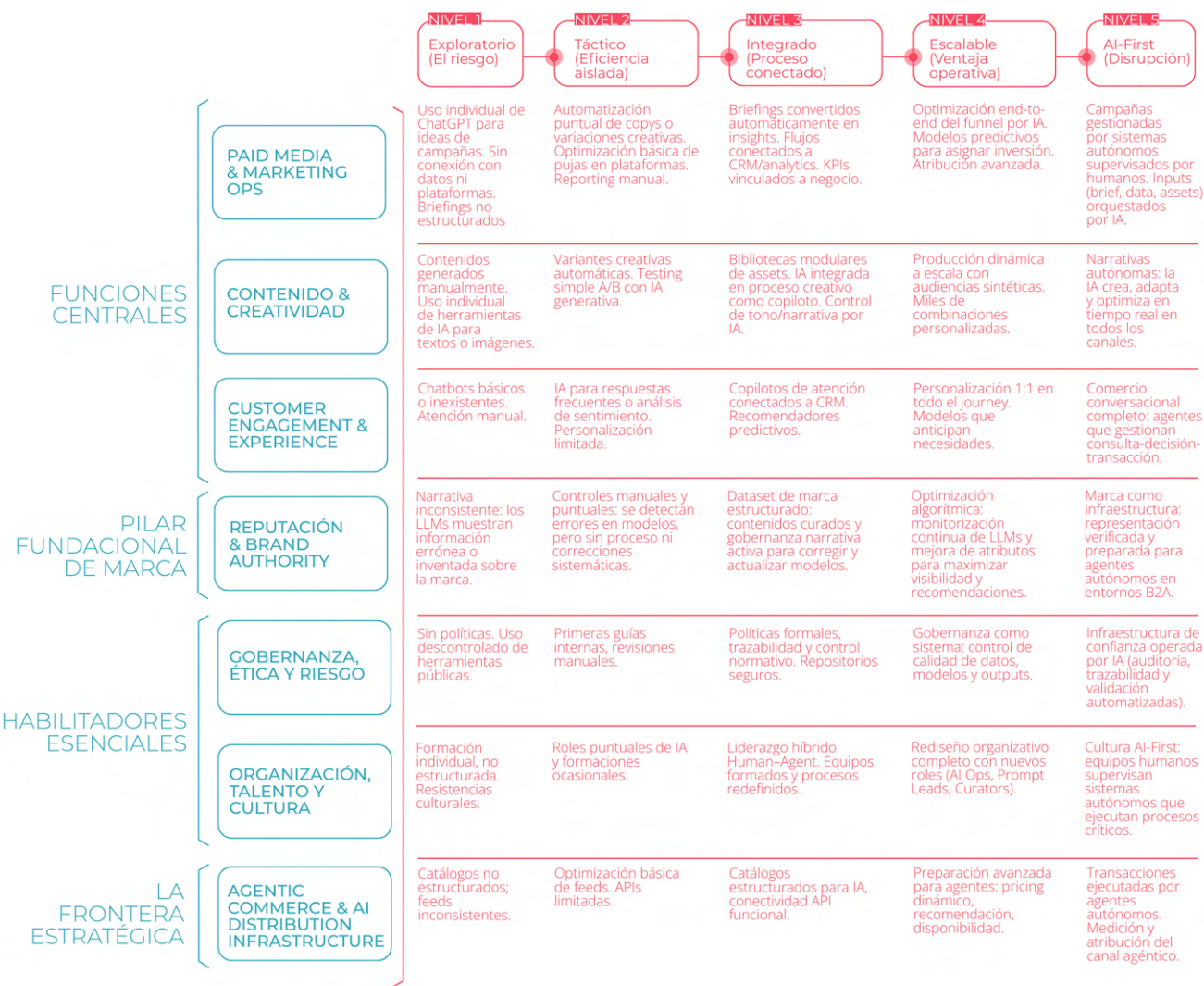


SECCIÓN 1. EL MAPA
ESTRATÉGICO:
LAS 6 DIMENSIONES
DE LA MADUREZ EN IA

Para transformar el marketing y la comunicación en la era de la inteligencia artificial, las organizaciones necesitan un mapa que les permita navegar con claridad entre la experimentación y la creación de valor. **La Matriz de Madurez en IA para marketing y comunicación** cumple precisamente esa función: es un marco operativo que traduce la adopción de la IA en capacidades medibles, accionables y comparables.

No se trata de un *checklist* tecnológico, sino de un modelo integral que evalúa la capacidad de una empresa para integrar la IA en su estrategia, procesos, talento, cultura y gobernanza.

Se articula en torno a dos ejes: los niveles de madurez y las dimensiones de capacidad, que en conjunto describen cómo una organización pasa de usar IA para ser más eficiente a ser una organización impulsada por IA que genera crecimiento sostenible.



1.1. LOS 5 NIVELES DE MADUREZ:
DE LA EFICIENCIA AISLADA
A LA DISRUPCIÓN

Aunque más del 70% de los equipos de marketing y comunicación ya utiliza IA generativa, la mayoría no observa impacto tangible en negocio, porque la IA se acopla a los procesos existentes sin rediseñarlos.

El recorrido hacia la madurez en IA sigue una curva de cinco niveles.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN NEGOCIO
1. Exploratorio (El riesgo)	Uso espontáneo e individual de herramientas públicas, sin estrategia ni control.	Productividad individual, alto riesgo de incoherencia de marca y fuga de datos.
2. Táctico (Eficiencia aislada)	Automatización de tareas o campañas puntuales. La IA actúa como ayudante.	Ahorros de tiempo sin impacto en ROAS ni experiencia de cliente.
3. Integrado (Proceso conectado)	La IA se incorpora a flujos de trabajo y reporting. Surgen responsables y gobernanza.	Mejora la eficiencia del equipo y la velocidad de ejecución.
4. Escalable (Ventaja operativa)	La IA optimiza funciones completas y se extiende a toda la organización.	Incremento medible del LTV y personalización a escala.
5. AI-First (Disrupción)	La IA dirige procesos clave; los humanos supervisan.	Nuevo modelo de negocio y ventaja competitiva sostenible.

* Ejemplo ilustrativo, la matriz está compuesta por 30 dimensiones y subdimensiones y 5 niveles, que suman 150 variables a analizar para cada modelo de negocio.



FASE 1. NIVELES 1-2: LA ZONA DE LA PARADOJA
(EFICIENCIA AISLADA).

Esta fase se caracteriza por **procesos manuales**, experimentos aislados y herramientas "acopladas". Aquí es donde la mayoría de las empresas se encuentran estancadas, con una alta actividad pero un bajo impacto medible.

FASE 2. NIVEL 3: EL
PUNTO DE INFLEXIÓN
(EL PROCESO
CONECTADO)

La IA **se consolida como parte del flujo de trabajo** y la gobernanza adquiere un papel central.

FASE 3. NIVELES 4-5: LA ZONA DE VALOR
(REINVENCION DEL FLUJO DE TRABAJO)

Esta fase describe un estado en el que los procesos no solo se mejoran, sino que se rediseñan completamente en torno a la IA. **Aquí es donde se obtiene la ventaja operativa** y, finalmente, la disrupción del mercado.

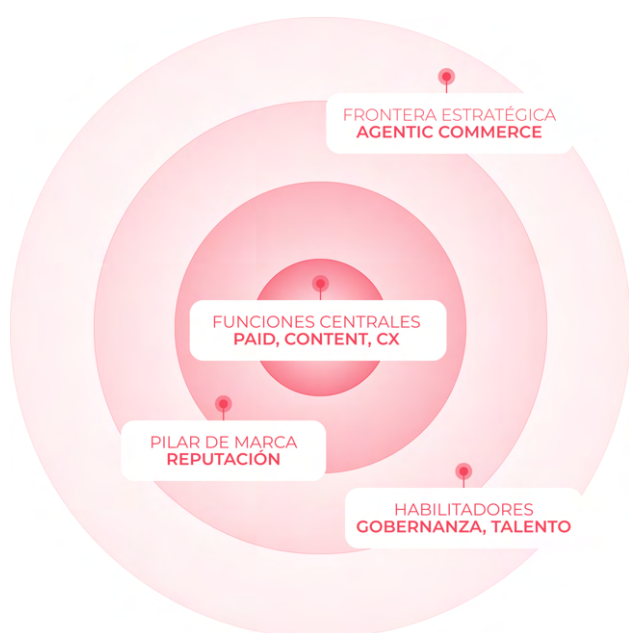
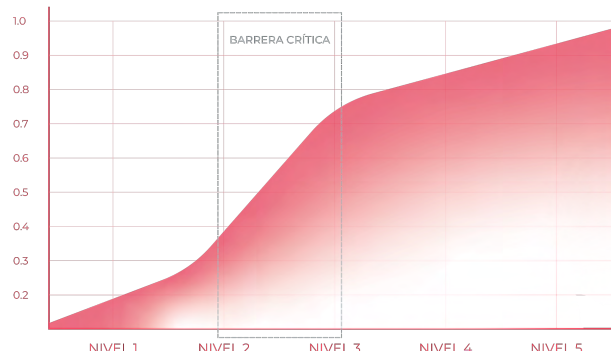
LA BARRERA CRÍTICA: SUPERAR LA TRANSICIÓN DEL NIVEL 2 AL 3

El análisis de esta progresión revela que la barrera más significativa para la mayoría de las organizaciones es la transición del Nivel 2 (Táctico) al Nivel 3 (Integrado).

Este es el movimiento que exige pasar de la experimentación individual a la estrategia organizacional. Requiere inversión, gobernanza (la dimensión de Gobernanza, Ética y Riesgo) y liderazgo (la dimensión de Organización, Talento y Cultura), elementos que a menudo faltan en las primeras etapas.

Superar esta fase es lo que separa a las organizaciones que simplemente “usan” IA de aquellas que comienzan a extraer valor estratégico de ella.

CURVA DE ADOPCIÓN CON LA BARRERA ENTRE NIVEL 2 Y 3



1.2. LAS 6+1 DIMENSIONES OPERATIVAS: EL “QUÉ” TRANSFORMAR

La madurez en IA no depende solo de avanzar en niveles, sino de hacerlo de forma equilibrada en las dimensiones clave. El desequilibrio es el riesgo más frecuente: una alta capacidad en contenido sin una gobernanza sólida, o un liderazgo formado sin datos de calidad, no genera valor, sino vulnerabilidad.

El modelo articula seis dimensiones principales y una frontera estratégica adicional, agrupadas en cuatro bloques interdependientes. Cada bloque representa un conjunto de capacidades que deben avanzar al unísono para escalar con éxito la inteligencia artificial en marketing y comunicación.

El corazón de la ejecución. Agrupa las dimensiones que impactan directamente la adquisición, la creación y la relación con el cliente. Aquí es donde la IA genera los primeros retornos tangibles en eficiencia, velocidad y performance.

- **Paid Media & Marketing Ops.**

Evalúa la capacidad de automatizar la planificación, activación y medición de campañas. El paso clave es dejar de “gestionar campañas” para pasar a **gestionar los inputs** (*briefings*, datos, *assets*) que alimentan a las plataformas algorítmicas. En los niveles 4–5, los equipos dejan de microgestionar para convertirse en orquestadores de sistemas IA.

Subdimensiones: transformación de *briefings* en *insights*; planificación de inversión; activación y control; preparación ante plataformas IA; medición y aprendizaje.

- **Contenido & Creatividad.**

Mide la transición de la producción manual a la co-creación humano-IA. En niveles avanzados, la IA deja de generar “piezas” y pasa a gestionar **bibliotecas de activos modulares**, capaces de producir miles de combinaciones personalizadas en tiempo real. La IA se convierte en guardián de consistencia de marca, tono y narrativa.

Subdimensiones: producción con IA; testing creativo y audiencias sintéticas; consistencia de marca; integración de IA en procesos creativos.

- **Customer Engagement & Experience.**

Mide la transformación del vínculo con el cliente: copilotos, personalización 1:1, motores predictivos. La hiperpersonalización (nivel 4) es la antesala del comercio conversacional (nivel 5), donde una interacción con IA puede cerrar todo el ciclo de compra.

Subdimensiones: atención con IA; personalización del journey; recomendación de productos; fidelización y postventa.

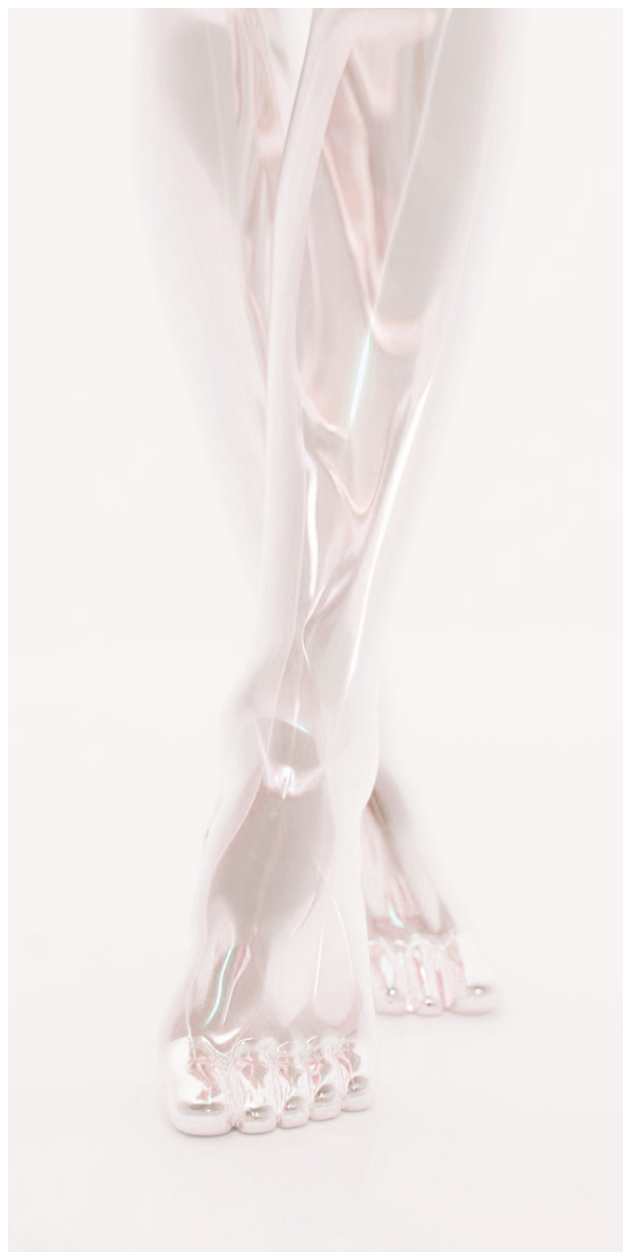
PILAR FUNDACIONAL DE MARCA: LA NUEVA REPUTACIÓN

En un entorno donde los modelos de lenguaje se convierten en la “nueva fuente de verdad” para el consumidor, la reputación se convierte en una infraestructura, no solo en una narrativa. Esta dimensión mide la capacidad de una marca para **ser visible, confiable y coherente en los entornos dominados por la IA.**

- **Reputación & Brand Authority.**

Audita el control narrativo, la detección temprana de riesgos y la gestión algorítmica de stakeholders. Las marcas deben optimizar no solo para audiencias humanas, sino también para los modelos de lenguaje que ahora median la información.

Subdimensiones: control narrativo en entornos IA; detección de riesgos; gestión de crisis y desinformación; gestión de *stakeholders* e influenciadores.





HABILITADORES ESENCIALES: EL CIMIENTO TRANSVERSAL

Ninguna estrategia de IA es sostenible sin **gobernanza y talento**. Este bloque mide la capacidad de una organización para operar de forma segura, ética y escalable.

- **Gobernanza, Ética y Riesgo.**

El freno y el acelerador de la transformación. Evalúa la existencia de políticas claras de uso responsable, el cumplimiento del marco regulatorio (GDPR, AI Act) y la trazabilidad de los contenidos generados.

En niveles avanzados, la gobernanza se convierte en **la fortaleza de datos** que alimenta todo el sistema de IA. **Sin datos fiables, no hay IA fiable.**

Subdimensiones: política de uso responsable; cumplimiento normativo; transparencia y trazabilidad.

- **Organización, Talento y Cultura.**

La base humana del cambio. Mide la capacidad de las empresas para capacitar, rediseñar roles y crear un nuevo liderazgo *Human-Agent*. La IA no sustituye a los equipos; los multiplica cuando se integran correctamente.

Subdimensiones: formación en IA; integración organizativa y liderazgo híbrido.

LA FRONTERA ESTRATÉGICA: EL FUTURO DEL COMERCIO

Es la dimensión que anticipa el siguiente cambio de paradigma: el paso del **comercio digital** al **comercio agéntico**.

Las marcas deberán optimizar sus datos, *feeds* y APIs para ser legibles y transaccionables por los agentes de IA que representarán a los consumidores.

- **Agentic Commerce & AI Distribution Infrastructure.**

Mide la preparación de la infraestructura técnica y de datos de la compañía para vender, no solo a humanos, sino directamente a los agentes de IA de los consumidores. Evalúa la calidad de los feeds de producto, la conectividad vía APIs y la preparación de los sistemas transaccionales para una economía *machine-to-machine*.

B2A



M2M



SUBDIMENSIONES DE AGENTIC COMMERCE & AI DISTRIBUTION INFRASTRUCTURE

- *Product Feed Intelligence & Data Readiness*: capacidad para estructurar, actualizar y exponer catálogos y datos de producto en formatos legibles por agentes de IA.
- *API & Agent Connectivity*: capacidad para conectar el *ecommerce* con plataformas, *marketplaces* y agentes externos (AI Mode, ChatGPT Shopping, Alexa, etc.).
- *Agentic Transaction & Payment Readiness*: preparación para permitir que agentes de IA ejecuten compras o transacciones en nombre de los usuarios.
- *Broker Agents & Channel Orchestration*: capacidad para interactuar con agentes intermediarios que negocian visibilidad, recomendaciones o precios en nombre de las marcas o los consumidores.
- *Agentic Measurement & Attribution*: Capacidad para medir, atribuir y optimizar el rendimiento del canal agéntico.



SECCIÓN 2. EL DIAGNÓSTICO DEL MERCADO: EL RIESGO DE ESTAR EN 2,25 SOBRE 5

El análisis de casi 60 CMOs y Dircoms en España confirma que la brecha de impacto no es una hipótesis: es la norma operativa. La madurez media se sitúa en 2,25/5. Este nivel de madurez confirma que el marketing y la comunicación están todavía lejos del **pivote estratégico** clave: pasar de **usar herramientas de IA a rediseñar sus procesos alrededor de la IA**.

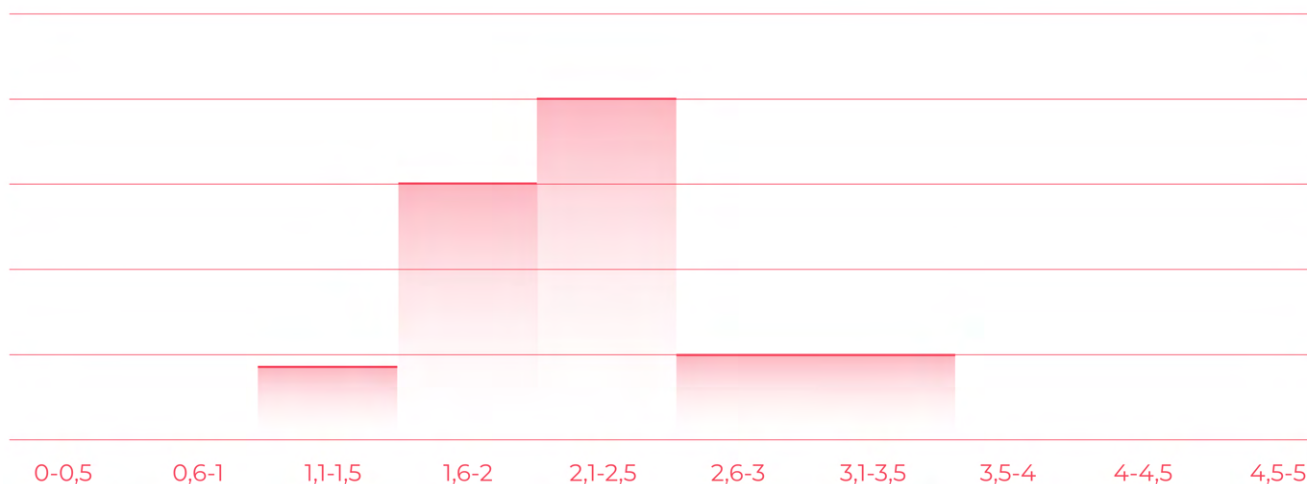
La distribución de la muestra lo evidencia. El 81% de las organizaciones se concentra entre 1,6 y 2,5, y solo un 10 % alcanza la franja 2,6-3,5; ninguna supera 3,5. En términos prácticos: la IA se usa para hacer más rápido lo mismo, no para hacer distinto y mejor. Este estancamiento en el muro táctico 2-3 no responde a una carencia tecnológica, sino a tres bloqueos sistémicos: datos que no fluyen, roles que no se han rediseñado y gobernanza sin trazabilidad. Mientras tanto, el Círculo Virtuoso IA-Datos-Creatividad no se activa y, por tanto, la IA no escala, no se integra y no multiplica valor.

“La madurez media del mercado se sitúa en 2,25 sobre 5: seguimos lejos de usar la IA como verdadero pivote estratégico.”

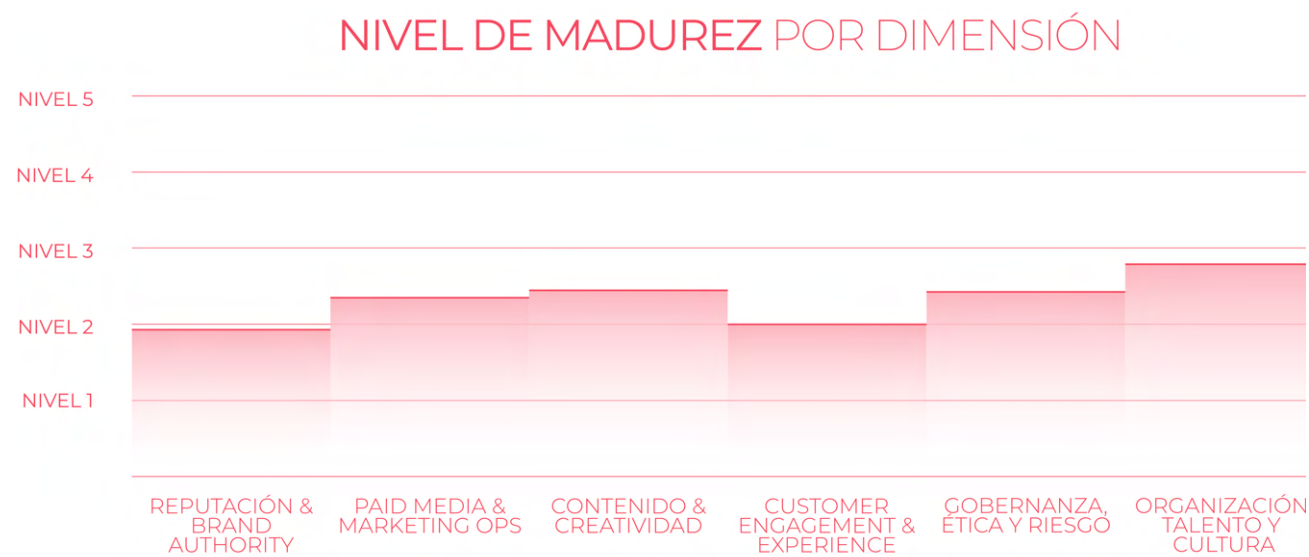


NIVEL DE MADUREZ

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA FRENTE A NIVEL MEDIO DE MADUREZ



2.1. ANÁLISIS POR BLOQUES ESTRATÉGICOS



PAID MEDIA & MARKETING OPS (MEDIA 2,34/5):
EL ESPEJISMO DE LA AUTOMATIZACIÓN

En *Paid* se concentra gran parte de la adopción táctica. Plataformas como *Google PMax* o *Meta Advantage+* se han incorporado con naturalidad, pero la automatización no se ha interiorizado en el proceso. El resultado es paradójico: el algoritmo decide, pero la organización no gobierna lo que el algoritmo optimiza.

Los datos lo dibujan con precisión. “Preparación ante plataformas con IA” es la subdimensión más madura (2,78), señal de que la conciencia del cambio existe. Sin embargo, “Activación y control de campañas” se queda en 2,03 y “Medición y aprendizaje” en 2,25: se ejecuta rápido, se aprende poco y se mide tarde. “Transformación de *briefings* en *insights*” (2,34) y “Planificación de inversión” (2,12) revelan el núcleo del problema: seguimos optimizando la salida creativa, cuando el nuevo juego se gana en la entrada. En un entorno algorítmico, el rendimiento lo determina la calidad del *input* (objetivos, señales, restricciones, activos) que entregamos a la máquina.

Las implicaciones son directas: erosión de control sobre qué señales pesan, desalineación entre objetivos de negocio y criterios de optimización, ROAS volátil y una falsa sensación de modernidad.

El siguiente paso no es “más automatización”, sino orquestación: rediseñar el briefing como input estratégico, establecer gobernanza de *inputs/outputs* con copilotos humanos y conectar CRM, *ecommerce* y creatividad a la activación y la medición. Solo así *Paid* dejará de ser un espejismo de automatización para convertirse en ventaja operativa.

SUBDIMENSION	MADUREZ (1-5)	INSIGHT CLAVE
Transformación de briefings en insights	2,34	La mayoría todavía redacta briefings manuales. Solo las empresas en Nivel 3+ utilizan prompts estructurados o plantillas parametrizadas con inputs de negocio.
Planificación de inversión en medios	2,12	Se observan herramientas de análisis predictivo incipientes, pero sin integración con modelos financieros ni dashboards conectados.
Activación y control de campañas	2,03	La orquestación sigue siendo humana y reactiva. Los algoritmos ejecutan, pero no hay gobernanza sobre los inputs que reciben.
Preparación ante plataformas con IA	2,78	El punto más fuerte: hay conciencia de que el juego ha cambiado. Se están adaptando flujos para PMax, Advantage+, pero sin aún roles ni sistemas adaptados.
Medición y aprendizaje de campañas	2,25	Falta trazabilidad. Las decisiones post-campaña no se alimentan aún con modelos propios de atribución ni motores de mejora continua.



CONTENIDO & CREATIVIDAD (MEDIA 2,34/5):
DE LA INSPIRACIÓN ASISTIDA AL SISTEMA DE
PRODUCCIÓN MODULAR

El contenido es el terreno donde la IA ya ha mejorado la productividad individual, pero aún no ha creado un sistema. La subdimensión “Producción de contenido con IA” alcanza 2,51, y “Integración de IA en procesos creativos” se sitúa en 2,49: hay uso frecuente, desde el briefing hasta el borrador final. Pero “Testing creativo y audiencias sintéticas” (2,22) y, sobre todo, “Consistencia de marca y Brand Guardian” (2,14) marcan el techo: se generan activos, no se gobierna el catálogo.

El diagnóstico es claro: la IA ha entrado como musa, no como fábrica modular. Sin bibliotecas de activos (títulos, visuales, *claims*, CTAs) etiquetadas y versionadas, no hay personalización a escala ni aprendizaje continuo. Sin guardianes algorítmicos de marca, la coherencia depende de la atención humana, y el riesgo reputacional crece con cada nueva pieza. El salto cualitativo exige pasar del contenido generado al contenido orquestado: librerías modulares, testing algorítmico continuo con recomendación de variantes por segmento/canal y sistemas de *Brand Guardianship* que aseguren tono, narrativa y legalidad antes de publicar.

SUBDIMENSIÓN	MADUREZ (1-5)	INSIGHT CLAVE
Producción de contenido con IA	2,51	Alta adopción, pero centrada en tareas individuales. Nivel 3 implica flujos formales de co-creación con herramientas integradas.
Testing creativo y audiencias sintéticas	2,22	Las pruebas A/B con IA o audiencias generadas aún no son prácticas comunes. Solo en Nivel 4 aparece el uso de audiencias sintéticas predictivas.
Consistencia de marca y Brand Guardian	2,14	Muy pocas organizaciones usan sistemas para garantizar tono, narrativa o identidad a través de IA.
Integración de IA en procesos creativos	2,49	Buen nivel relativo. Algunos equipos ya utilizan IA desde el briefing hasta la entrega, aunque aún sin formalización total.

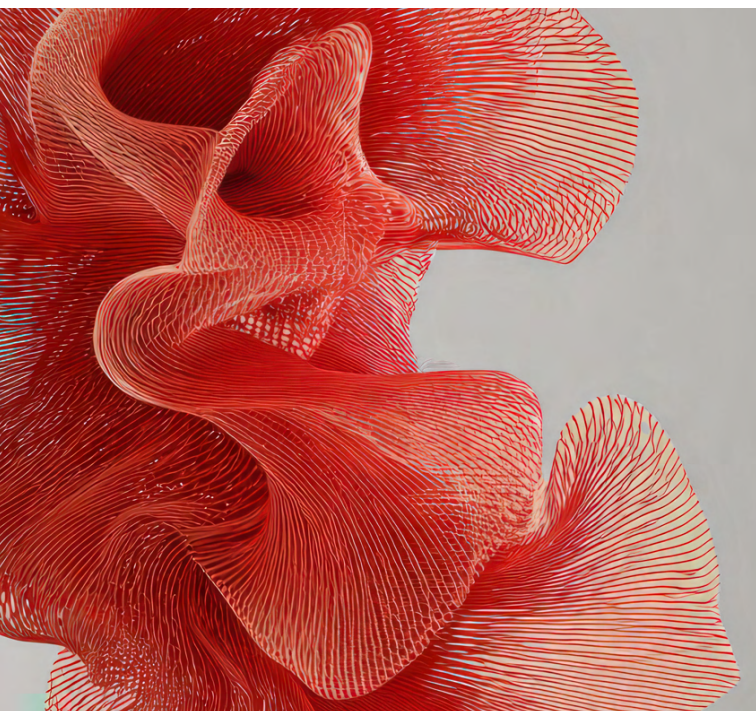
CUSTOMER ENGAGEMENT & EXPERIENCE (MEDIA 2,03/5): UNA PROMESA PENDIENTE EN EL JOURNEY

El punto débil del núcleo operativo. Pese a años de discurso sobre hiperpersonalización, la práctica real sigue siendo lineal y reactiva. “Atención y copilotos para agentes” promedia 2,14; hay chatbots básicos y FAQs asistidas, pero pocos copilotos conectados a operaciones reales. “Personalización del *journey*” (2,10) y “Recomendaciones” (1,98) evidencian que la IA actúa más como canal que como sistema, y “Fidelización y postventa” se queda en 1,90, la nota más baja de toda la dimensión.

La causa raíz no es el canal; es la arquitectura. Datos fragmentados entre CRM, ecommerce y automatización impiden que la IA escuche señales, prediga y actúe en tiempo real. Además, la propiedad del *journey* sigue repartida (marketing, atención, producto), lo que dificulta diseñar flujos transversales donde la IA aporte valor. La evolución pasa por construir *journeys* inteligentes basados en señales (comportamiento, contexto, propensión), desplegar copilotos internos y de cara al cliente que aprendan con cada interacción y reconectar datos, canales y decisiones en una misma capa operativa.



SUBDIMENSIÓN	MADUREZ (1-5)	INSIGHT CLAVE
Atención y copilotos para agentes	2,14	La IA se utiliza de forma limitada para asistir a equipos de soporte, con FAQs automatizadas o chatbots básicos. Pocos copilotos avanzados en operaciones reales.
Personalización del journey	2,1	Muy pocas marcas cuentan con sistemas que adapten el contenido, canal o mensaje en función del comportamiento en tiempo real.
Recomendaciones de productos o servicios	1,98	La IA se aplica de forma muy básica (tipo “productos similares”). No hay algoritmos avanzados conectados con preferencias contextuales o señales conductuales.
Fidelización y postventa	1,9	El área más baja de toda la dimensión. La IA casi no se aplica en retención, cross-sell o recuperación. Es una etapa operativa aún sin abordar.



**REPUTACIÓN & BRAND AUTHORITY
(MEDIA 1,97/5): LA DIMENSIÓN INVISIBLE
DE LA DISRUPCIÓN**

La dimensión menos visible y más estratégica. En un mercado mediado por LLMs, la reputación deja de ser solo narrativa para convertirse en infraestructura:

lo que los modelos dicen de ti condiciona lo que los consumidores creen de ti. Hoy casi ninguna organización audita su representación en los modelos ("AI Visibility - Control narrativo en entornos de IA" 1,93) ni dispone de listening predictivo ("Riesgos" 1,83). Se rastrean menciones, sí, pero sin integración algorítmica en protocolos de gestión de crisis (2,07) ni en el mapeo de stakeholders (2,03). Este diagnóstico coincide con los hallazgos del [informe Machine Marketing / AI Visibility](#) de LLYC, que identifica que la reputación ya no opera solo en medios y audiencias humanas, sino también en la memoria y la interpretación algorítmica de los modelos de IA.

Como demuestra el informe *Machine Marketing*, las marcas se enfrentan a un doble riesgo: que los modelos no las vean (invisibilidad) o que las representen de forma incompleta o incorrecta. La auditoría de **AI Visibility** (qué saben las máquinas de ti, qué citan y qué omiten) se convierte en el equivalente moderno al viejo "mapa de reputación en medios", pero aplicado a la memoria algorítmica.

El riesgo es obvio: pérdida de control de la narrativa en canales que ya influyen en la decisión. La respuesta no es más *clipping*, sino branding técnico: *datasets* de marca entrenables (FAQs, taxonomías, fuentes verificadas), sistemas de escucha sobre modelos (cómo "te ven" y cómo corregir esa visión) y nuevos roles híbridos (*Brand Ops Technologist*) que unan comunicación, data e IA. La reputación, también, necesita orquestación.

SUBDIMENSIÓN	MADUREZ (1-5)	INSIGHT CLAVE
AI Visibility (Control de la narrativa en entornos de IA)	1,93	Muy pocas organizaciones auditan cómo los modelos de IA entienden, citan o recomiendan su marca. La consecuencia: riesgo de invisibilidad algorítmica y pérdida de control narrativo en las respuestas cero-clic y en los agentes conversacionales.
Detección y predicción de riesgos reputacionales	1,83	Uso muy limitado de IA para listening avanzado o modelos de alerta temprana. La mayoría opera de forma reactiva.
Gestión de crisis y desinformación	2,07	Algunas organizaciones utilizan herramientas para rastrear menciones o detectar bulos, pero sin integración algorítmica ni protocolos proactivos.
Gestión de stakeholders e influenciadores	2,03	Se gestionan relaciones clave con stakeholders, pero sin modelado algorítmico, segmentación predictiva ni análisis de red conversacional.

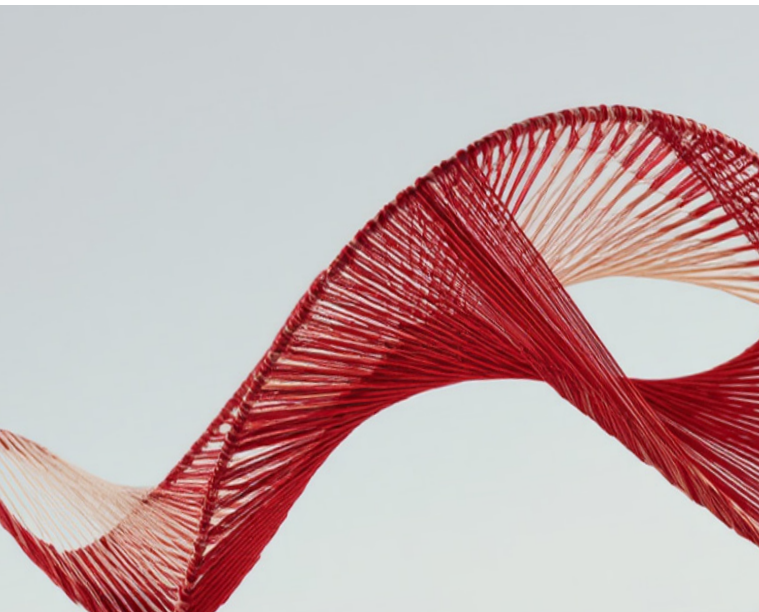
GOBERNANZA, ÉTICA Y RIESGO (MEDIA 2,32/5):
EL FRENO INVISIBLE DEL ESCALADO

Es la dimensión que parece más madura y, sin embargo, no llega a operar. “Política y uso responsable” (2,34) y “Cumplimiento normativo” (2,36) indican que las normas existen, pero “Transparencia y trazabilidad” (2,27) muestra que no están embebidas en los flujos. Se gobierna en papel, no en sistema.

La consecuencia es doble: riesgo regulatorio (con el *AI Act* en despliegue) y freno al escalado: sin *logs*, etiquetado ni *accountability* algorítmica, la IA se queda en pilotos. La solución pasa por trazabilidad automatizada de *inputs/ outputs/decisiones*, controles algorítmicos embebidos (validadores, alertas, *human-in-the-loop*) y la creación de una función transversal de *AI Governance* que actúe como freno y acelerador del despliegue.



SUBDIMENSIÓN	MADUREZ (1-5)	INSIGHT CLAVE
Política y uso responsable de IA	2,34	Muchas organizaciones han redactado principios básicos, pero carecen de procedimientos activos de control o formación obligatoria.
Cumplimiento normativo (GDPR, AI Act, etc.)	2,36	Hay conocimiento general sobre marcos legales, pero escasa implementación técnica. Pocos mecanismos de auditabilidad sobre generación de datos o contenidos.
Transparencia, trazabilidad y ética en IA	2,27	La trazabilidad de decisiones algorítmicas o creatividades generadas con IA es baja. No hay registros, logs ni procesos de <i>accountability</i> reales.



ORGANIZACIÓN, TALENTO Y CULTURA (MEDIA 2,57/5): EL CUELLO DE BOTELLA HUMANO

La puntuación más alta no equivale a madurez; refleja energía humana. “Capacidades y formación” alcanza 2,81: los equipos quieren aprender y están ya practicando. Pero “Integración y liderazgo *human-agent*” (2,32) revela que el modelo organizativo no ha cambiado: hay cursos, no itinerarios; hay interés, no roles redefinidos.

El riesgo es la fatiga de la exploración y la expansión de la *shadow AI*: prácticas útiles a corto plazo que debilitan la coherencia, la seguridad y el aprendizaje. El siguiente paso exige mapear roles y competencias *IA-centric* (*AI Planner, Prompt Architect, Agent Trainer*), rediseñar flujos *human-agent* con métricas y gobernanza, e implicar a los líderes en el uso real de IA. La cultura no cambia con una comunicación; cambia con práctica sostenida.

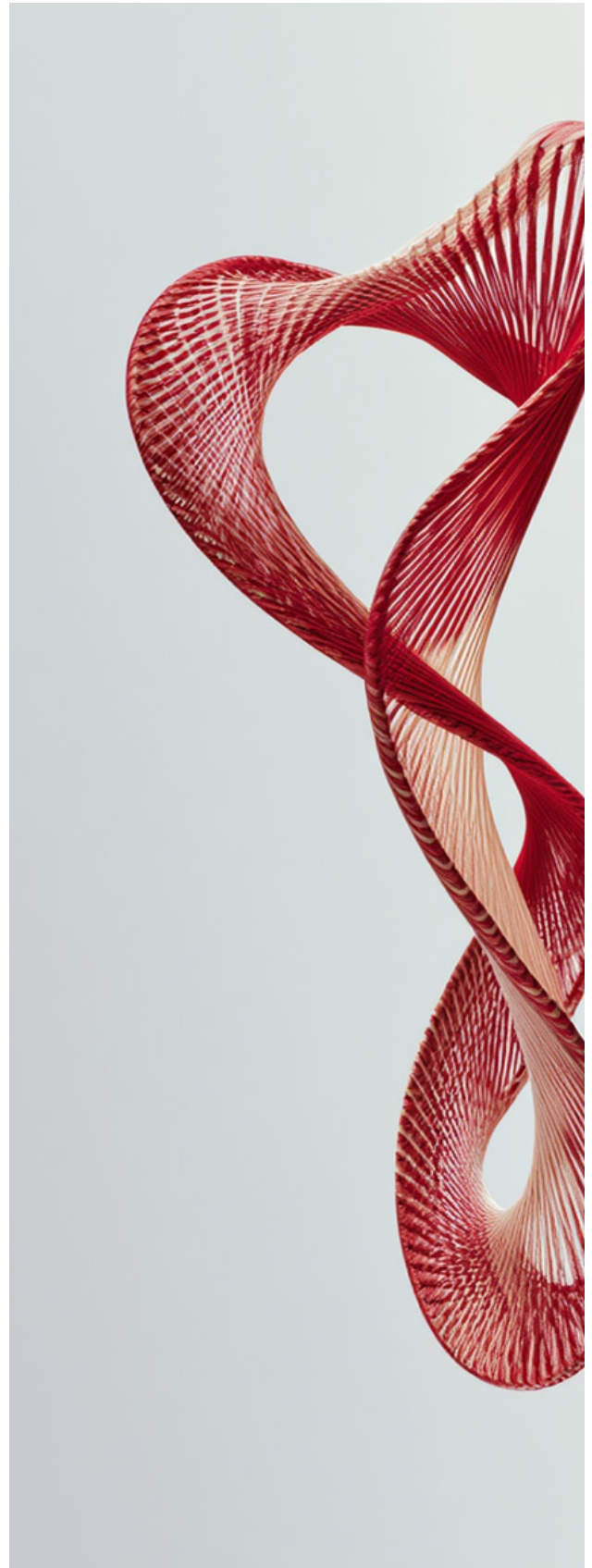
SUBDIMENSIÓN	MADUREZ (1-5)	INSIGHT CLAVE
Capacidades y formación en IA	2,81	Es la subdimensión más alta del estudio. Refleja una voluntad clara de aprender y experimentar. Pero la formación es desigual, informal y sin plan de carrera adaptado.
Integración organizativa y liderazgo (human-agent)	2,32	El salto hacia nuevas estructuras (copilotos, flujos híbridos, decisiones IA-asistidas) aún no se ha producido. No hay rediseño real de procesos ni roles.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS POR BLOQUES: EL BLOQUEO NO ES TÉCNICO, ES SISTÉMICO

El 2,25/5 no es un suspenso tecnológico; es un síntoma organizativo. La IA ha entrado en las compañías, no en su sistema operativo. Las personas se mueven más deprisa que los procesos, los datos no están listos para la orquestación, y la gobernanza aún no ha bajado al terreno de juego. Ninguna dimensión supera el umbral del Nivel 3: el muro táctico sigue en pie.

El camino para derribarlo no es más herramientas, sino mejor diseño: *inputs* gobernados, roles rediseñados y datos conectados que activen, por fin, el Círculo Virtuoso IA-Datos-Creatividad. Ahí empieza el impacto medible.

“El bloqueo no es tecnológico. Es organizativo, cultural y estratégico. Las empresas no necesitan más herramientas: necesitan una transformación de su modelo operativo.”



2.2. LECTURA POR SECTORES: ¿QUIÉN LIDERA LA INTEGRACIÓN DE IA Y POR QUÉ?

Los datos revelan que el nivel de madurez en la adopción de IA **no es homogéneo por industria**. Hay sectores que están empezando a articular un modelo operativo basado en IA, mientras otros siguen en fase exploratoria, sin conexión entre pruebas y procesos.

A. SECTORES LÍDERES: IA COMO VENTAJA ORGANIZATIVA, NO SÓLO TÁCTICA

Los sectores más avanzados no se limitan a experimentar; **han rediseñado sus procesos alrededor de la IA**. Su madurez media (por encima de 3/5) muestra equilibrio entre tecnología, cultura y gobernanza.

- **Banking & Capital Markets (3,49)**. El más maduro del estudio. Ha integrado la IA en el core operativo: desde la personalización del cliente hasta la automatización del cumplimiento regulatorio. Lidera en Talento y Cultura (4,0) y mantiene una gobernanza sólida. La IA no es una herramienta, es infraestructura de negocio.
- **Industrial Manufacturing (3,21)**. Fuerte en *Customer Engagement* (3,25) y, sobre todo, en Gobernanza (4,33). Sectores con procesos complejos y regulación estricta han aprendido antes a escalar IA de forma controlada. Han convertido la IA en palanca de productividad, no de experimentación.
- **Insurance y Telco & Media (~2,8-3,0)**. Combinan automatización inteligente con modelos IA-first en performance. Han sabido vincular *Paid*, Gobernanza y Organización, acelerando su transformación gracias a la presión competitiva y a la necesidad de eficiencia comercial.

B. LA GRAN MAYORÍA: IA TÁCTICA SIN MODELO OPERATIVO

El grueso de las industrias —*Retail, Education, Healthcare, Fashion*— se mueve entre 2 y 2,5. Han avanzado en *Paid* y Contenido, pero sin gobernanza ni conexión entre áreas. Su patrón es claro: uso alto, impacto bajo.

Los departamentos de marketing usan IA para producir más, pero no mejor. Sin arquitectura de datos ni liderazgo transversal, estas compañías viven en un ciclo de experimentación perpetua: actividad sin aprendizaje, riesgo sin control, talento sin dirección. Son los sectores atrapados en la “**zona de la paradoja**”.

C. ZONAS CRÍTICAS: RIESGO DE DESCONEXIÓN COMPETITIVA

Industrias como *Chemicals* (1,77), *Energy* (1,70), *Technology* (2,14) o *Legal Services* (2,01) están claramente por debajo del promedio. En muchos casos, la capacidad técnica existe, pero no hay cultura ni modelo de integración.

Particularmente en *Technology*, sorprende la brecha entre potencial técnico y madurez operativa: equipos que desarrollan IA, pero no la aplican internamente para transformar su marketing o comunicación. **El riesgo es estructural**: no adaptarse al nuevo modelo organizativo que la IA impone.



D. UN CASO ESPECIAL: EL LIDERAZGO
SILENCIOSO DEL *FOOD & DRINKS*

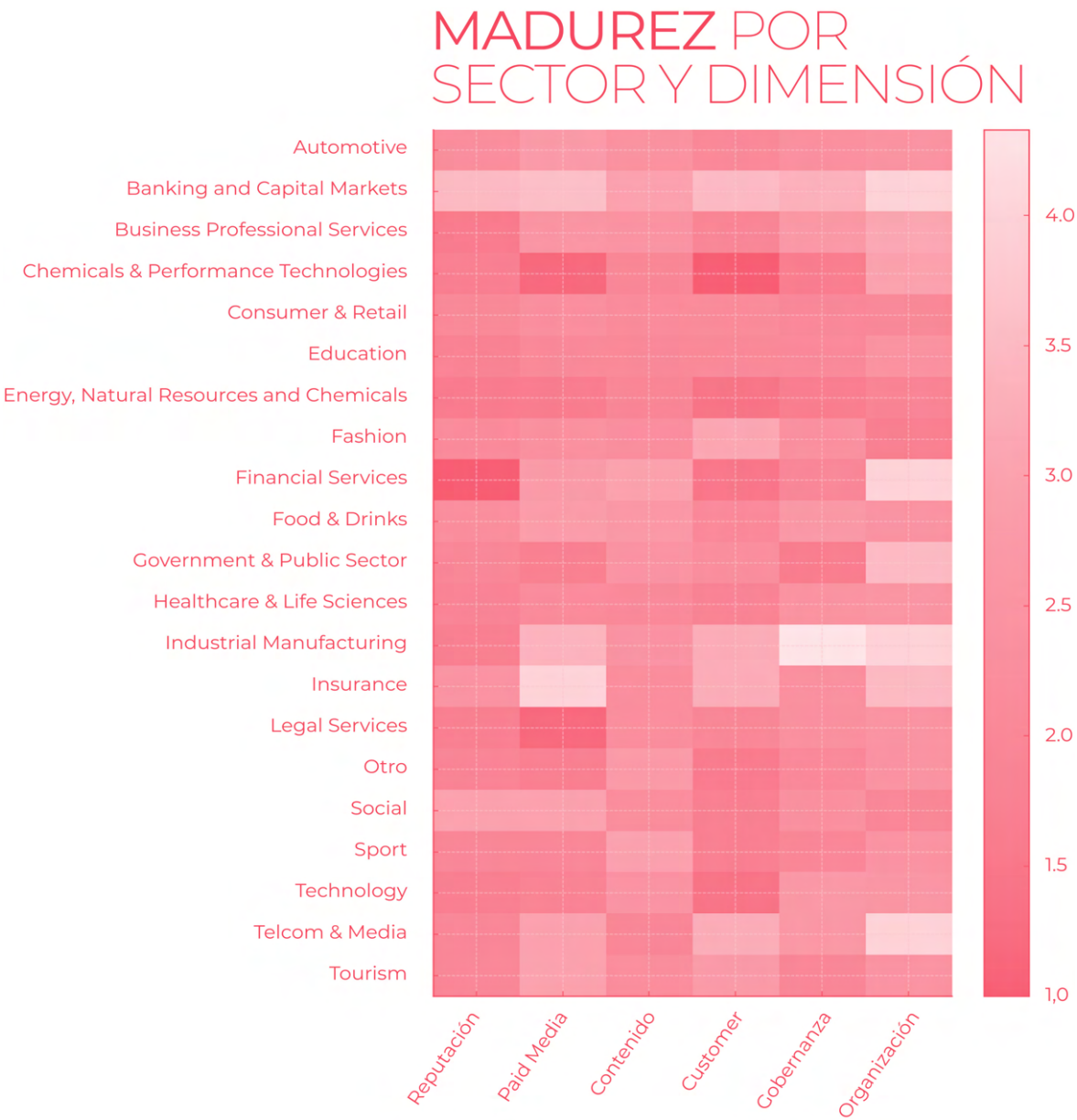
Un sector inesperadamente avanzado, con 2,51 de media, por encima del promedio global. Destaca en Contenido (2,71) y *Paid* (2,83), donde la IA se usa para escalar creatividad y activación. Sin embargo, su Gobernanza (2,67) y *Customer Experience* (2,08) aún no acompañan.

La oportunidad es evidente: pasar del liderazgo creativo al liderazgo operativo, construyendo un modelo de IA integrada de extremo a extremo, que conecte creatividad, personalización y fidelización.

TABLA RESUMEN: PROMEDIO DE MADUREZ
POR SECTOR

En conjunto, el mapa sectorial muestra un patrón inequívoco: los sectores más regulados o con estructuras complejas son los que mejor están escalando la IA. No por tener más tecnología, sino por haber aprendido antes que la gobernanza y la orquestación de datos son la condición previa del impacto.

Los sectores líderes (Banca, Manufactura, Seguros, Telco) superan la media nacional.



2.3. LECTURA POR TAMAÑO DE EMPRESA: EL PESO DEL MÚSCULO ORGANIZATIVO

Los datos muestran una correlación clara entre el tamaño de empresa y el nivel de madurez en IA: a mayor tamaño, mayor integración. Pero esta tendencia no es lineal ni uniforme: también revela dónde se atasca cada tipo de organización y por qué.

A. LAS GRANDES CORPORACIONES: MÚSCULO Y ARQUITECTURA, PERO SIN DISRUPCIÓN

Corporaciones o multinacionales (+1.000 empleados)

- Media total: 2,63
- Superan ampliamente la media nacional (2,25).
- Lideran en Gobernanza (2,83), *Paid Media* (2,80) y Organización (2,95).

Estas organizaciones tienen los recursos, la infraestructura y la capacidad de gobernanza para operar IA a escala. Su reto no es la adopción, sino la agilidad. A menudo despliegan IA como mejora incremental, no como catalizador de reinversión. La integración es sólida, pero el modelo operativo sigue siendo tradicional.

B. LAS GRANDES EMPRESAS (251–1.000 EMPLEADOS): LA ZONA DE RIESGO DE ESTANCAMIENTO

- Media total: 2,24, prácticamente en línea con la media nacional.
- Muestran una adopción parcial, con *Paid* y Gobernanza por encima del 2,4, pero una caída significativa en Organización (2,00).

Este segmento corre el mayor riesgo de quedar atrapado entre la intención y la ejecución. Sin el músculo de las grandes corporaciones ni la agilidad de las pequeñas, necesitan acelerar el rediseño organizativo y cultural para evitar quedar en tierra de nadie.

C. LAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS: TALENTO MOTIVADO, PERO SIN ESTRUCTURA

Mediana empresa (51–250 empleados)

- Media total: 2,02
- Baja en *Paid* y Reputación, pero sorprendentemente alta en Organización (2,54) y Contenido (2,17).

Pequeña empresa (11–50 empleados)

- Media total: 1,93
- Baja especialmente en *Customer Experience* (1,39) y Gobernanza (1,90), aunque no tanto en Creatividad y Talento.

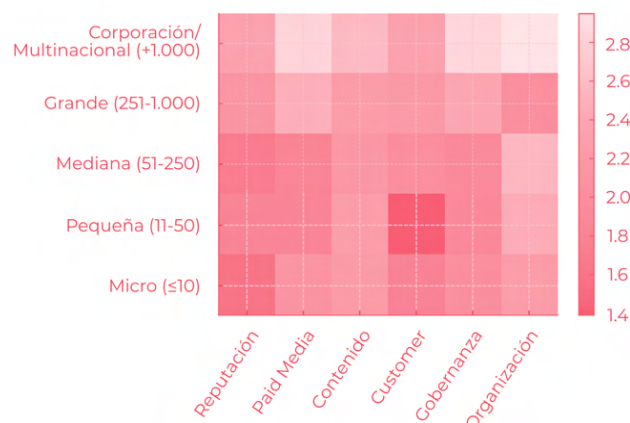
Las pymes están impulsadas por talento proactivo que experimenta con IA en tareas tácticas. Pero la falta de estructura y de *stack* tecnológico impide que esas iniciativas escalen o se institucionalicen.

D. LAS MICROEMPRESAS: IA SIN SISTEMA OPERATIVO

- Media total: 1,99
- Lo más alto es Contenido (2,21) y Organización (2,25), pero todo lo demás queda por debajo de 2.

En este segmento, la IA se usa como herramienta personal, no como capacidad organizativa. Lo cual no es un problema si se entiende su rol limitado, pero lo es si se pretende competir en eficiencia o personalización con estructuras más robustas.

MADUREZ POR TAMAÑO DE EMPRESA Y DIMENSIÓN





SECCIÓN 3. LECTURA ESTRATÉGICA: DEL USO TÁCTICO A LA ORQUESTACIÓN SISTÉMICA

El diagnóstico cuantitativo de las secciones anteriores revela un hecho indiscutible: la mayoría de las organizaciones ya “usan” IA, pero muy pocas la han integrado en su sistema operativo. Esta sección ofrece una mirada transversal sobre cómo se relacionan las seis dimensiones de madurez y qué revelan sus interdependencias. El objetivo: entender por qué la IA no está generando ventaja competitiva, y dónde están las palancas para transformar la eficiencia táctica en impacto estructural.

1. UN ECOSISTEMA DESALINEADO: LA MADUREZ NO AVANZA EN SINCRONÍA

El análisis cruzado entre dimensiones muestra una disonancia estructural: **las capacidades individuales avanzan más rápido que las capacidades organizativas**. Los equipos se están formando y experimentando (la subdimensión Capacidades y Formación en IA es la más alta del estudio, con 2,81), pero operan dentro de estructuras aún pensadas para la era prealgorítmica. Mientras tanto, dimensiones sistémicas como *Customer Experience* (2,03) o Reputación (1,97) se rezagan, impidiendo que el aprendizaje individual se convierta en ventaja colectiva.

Interpretación estratégica: la IA está generando islas de innovación, no flujos de valor. Sin rediseño organizativo, el talento que aprende IA termina chocando con procesos que no saben qué hacer con ese conocimiento. La paradoja es clara: las personas se están moviendo más rápido que las empresas.



2. EL CUELLO DE BOTELLA REAL: PROCESOS Y GOBERNANZA, NO TECNOLOGÍA

El problema no reside en las herramientas, sino en cómo los procesos las incorporan. El bloque central de la matriz (*Paid Media*, *Contenido* y *Customer Experience*) concentra la mayor actividad, pero carece de procesos conectados, datos integrados y gobernanza activa. La consecuencia es un ecosistema de IA **operativo pero no orquestado**: la automatización crece, pero sin una arquitectura que la sostenga.

La gobernanza (2,32) y la organización (2,57) deberían ser los aceleradores naturales del escalado, pero hoy actúan como frenos. No por falta de políticas o liderazgo, sino porque la gobernanza no está embebida en los flujos de trabajo, y el liderazgo no ha redefinido sus roles para la colaboración *human-agent*.

Insight clave: sin sistemas de trazabilidad, *accountability* algorítmica y rediseño de roles, la IA seguirá multiplicando pilotos, pero no impacto. El salto de productividad no será real hasta que los procesos se rediseñen para funcionar con IA en el núcleo, no en la periferia.

3. LA DIMENSIÓN INVISIBLE: REPUTACIÓN COMO INFRAESTRUCTURA

Los hallazgos de este estudio Supremacía Agéntica, reforzados por [Machine Marketing / AI Visibility](#), muestran que la reputación se ha convertido en una infraestructura algorítmica: lo que los modelos entienden, recuerdan y recomiendan sobre una marca determina su visibilidad y su capacidad competitiva. Los modelos de lenguaje ya son intermediarios entre las marcas y los consumidores, pero la mayoría de las empresas aún no gestiona activamente su representación en estos entornos. Esto convierte a *Reputación & Brand Authority* en una **infraestructura estratégica**, no en una función de comunicación.

El control narrativo, la verificación de datos y la coherencia del tono en entornos generativos serán, en los próximos 24 meses, la frontera entre la visibilidad y la irrelevancia. Las marcas que no se preparen para dialogar con agentes conversacionales —no solo con audiencias humanas— perderán terreno en la próxima capa del comercio digital.

La nueva métrica estratégica no es el *share of voice* humano, sino el **Algorithmic Share of Voice & Quality**: la proporción de veces que la IA cita una marca como respuesta preferente en entornos de cero clic y agentes conversacionales.

4. EL SALTO NO ES A MÁS IA,
SINO IA INTEGRADA

Los datos muestran que la madurez media del mercado (2,25) está concentrada en el umbral más crítico del modelo: el paso del Nivel 2 (eficiencia aislada) al Nivel 3 (integración sistémica). No se trata de “usar más IA”, sino de **integrarla en los flujos de decisión, los roles y la medición del negocio**.

Este salto implica dejar de pensar en términos de “proyectos IA” y empezar a operar bajo un “modelo IA-first”: procesos que aprenden, sistemas que recomiendan, y equipos que gobiernan. En ese punto (el Nivel 3) se activa la verdadera curva de valor. Todo lo anterior son pruebas locales; todo lo posterior es ventaja competitiva.

5. OPORTUNIDADES
ESTRATÉGICAS INMEDIATAS

A partir de este análisis transversal, surgen cuatro líneas de acción prioritarias que las organizaciones pueden activar en el corto plazo:



PALANCA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	EJECUCIÓN PRÁCTICA
ORQUESTAR EL SALTO AL NIVEL 3	Conectar IA con los flujos existentes	Integrar IA en procesos core (briefings, reporting, atención al cliente) en lugar de proyectos piloto aislados
REDISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Pasar del talento curioso al talento operativo	Crear roles híbridos (Agent Trainer, Prompt Designer, Brand Ops) y redefinir los KPIs en torno a workflows human-agent
ACTIVAR LA GOBERNANZA COMO ACELERADOR	Convertir el cumplimiento en ventaja competitiva	Establecer trazabilidad algorítmica, auditorías de IA y playbooks human-agent revisables
INDUSTRIALIZAR LA REPUTACIÓN	Controlar la narrativa en entornos generativos	Crear datasets de marca entrenables y monitorizar cómo los modelos representan la empresa en canales IA-first

El reto no es más IA, sino IA integrada. Pasar del Nivel 2 al Nivel 3 es pasar de velocidad a inteligencia.

SECCIÓN 4. LA PRÓXIMA DISRUPCIÓN: POR QUÉ LA “ERA AGÉNTICA” LO CAMBIA TODO

Si la IA ya ha transformado el marketing operativo, la próxima disrupción va a reescribir el modelo comercial. Esta es la razón estructural por la que las compañías deben madurar en IA hoy y planificarlo en su próximo presupuesto, no dentro de dos años.

Aunque el “Comercio Agéntico” aún no ha sido medido en nuestra encuesta, representa la 7ª dimensión de la Matriz: la “Frontera Estratégica”. Y es crítico para el marketing y la comunicación porque es la dirección hacia la que ya se están moviendo las plataformas que definen el mercado: Google, Meta, Amazon o OpenAI.

DE CONSUMIDORES A AGENTES: EL NUEVO COMPRADOR ES ALGORÍTMICO

Los consumidores del futuro no compararán productos: sus **agentes de IA** lo harán por ellos. Estos agentes procesarán millones de señales de precio, sostenibilidad, reputación o conveniencia para tomar decisiones automáticas.

El modelo comercial se convierte en **B2A (Business-to-Agent)** y pasará muy rápido a **M2M (Machine-to-Machine)**. Y en ese escenario, la visibilidad dependerá de los datos estructurados, las APIs abiertas y la reputación algorítmica.

ESTO YA ESTÁ OCURRIENDO

- **Plataformas de mensajería como WhatsApp, Telegram o WeChat** ya despliegan asistentes transaccionales con capacidades de pago.
- **Modelos como GPT-4 con *browsing*, acciones e integración vía API** están comenzando a ejecutar tareas autónomas en nombre del usuario.
- **Retailers como Amazon, Alibaba o Booking** están reconfigurando su stack para conversar con agentes, no solo con humanos.



4.1. LAS 4 CAPACIDADES CRÍTICAS
DEL COMERCIO AGÉNTICO

Para ser visible, transaccionable y rentable en este nuevo mercado, las organizaciones deben desarrollar cuatro subdimensiones clave:

CAPACIDAD	RIESGO SI NO EXISTE	OPORTUNIDAD DE ACCIÓN INMEDIATA
Product Feed Intelligence	Los agentes no pueden interpretar tus productos.	Enriquecer los feeds con metadatos semánticos (garantía, sostenibilidad, reputación).
API & Agent Connectivity	Tu negocio no existe para un agente que no "navega".	Exponer inventario, precios y disponibilidad vía APIs estandarizadas.
Agentic Transaction & Payment Readiness	Tu web bloquea compras algorítmicas.	Diseñar sistemas transaccionales preparados para negociación automatizada.
Agentic Measurement & Attribution	No sabrás medir sin clics ni sesiones.	Desarrollar métricas de share of recommendation o share of agent visibility.

LA URGENCIA DE PREPARARSE HOY

La mayoría de las empresas hoy aún lucha por pasar del Nivel 2 al Nivel 3. Y sin embargo, la carrera hacia el Nivel 5 ya ha comenzado. Cada año que se pierda en definir estrategia, gobernanza o infraestructura de datos **es un año menos de relevancia en los entornos donde los agentes decidirán por los consumidores.**



“Si hoy tu compañía no se prepara para ser visible ante los agentes, mañana no será visible para los consumidores.”

CONCLUSIÓN: LIDERAR NO ES USAR IA, ES REDEFINIR EL MODELO OPERATIVO

El mercado español ha dejado atrás la curiosidad, pero no ha alcanzado la integración. Con una madurez media de **2,25/5**, el marketing y la comunicación permanecen en la **zona táctica (Nivel 2)**: mucho uso de IA, poco impacto organizativo. El salto crítico del uso aislado a la orquestación sistémica (Nivel 3) sigue pendiente.

El bloqueo no es tecnológico, es estructural. El estudio identifica dos cuellos de botella transversales que impiden el salto:

- **Gobernanza y datos sin sistema operativo.** Las políticas de uso existen, pero no los mecanismos que las hagan funcionar: trazabilidad, responsables de *AI governance*, preparación de *first-party data*. La gobernanza no puede seguir siendo documental. Debe convertirse en un sistema vivo que permita auditar, escalar y confiar en la IA.
- **Procesos no rediseñados para IA-first.** *Paid Media*, Contenido y Experiencia de Cliente funcionan como tres motores desconectados. Se ha automatizado la ejecución, pero no se ha rediseñado el flujo: los *inputs*, roles y datos siguen respondiendo a lógicas humanas, no algorítmicas. A día de hoy la IA ejecuta, pero no aprende ni se integra.

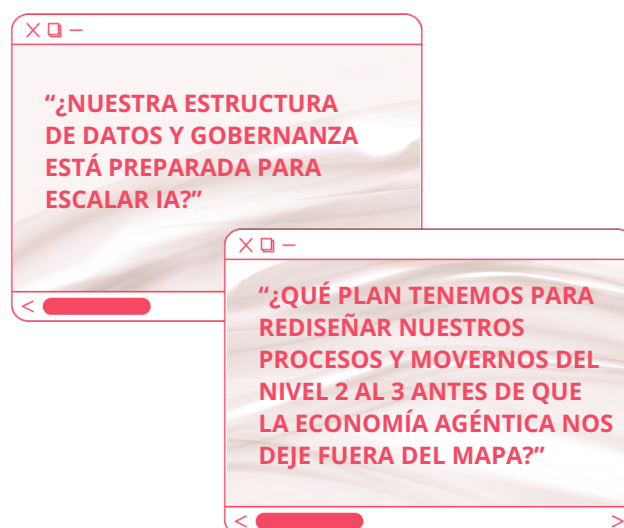
El resultado es una **falsa sensación de madurez**. Se usa IA, pero no se multiplica valor. Las empresas no necesitan más herramientas, sino rediseñar sus procesos, datos y cultura alrededor de la IA.

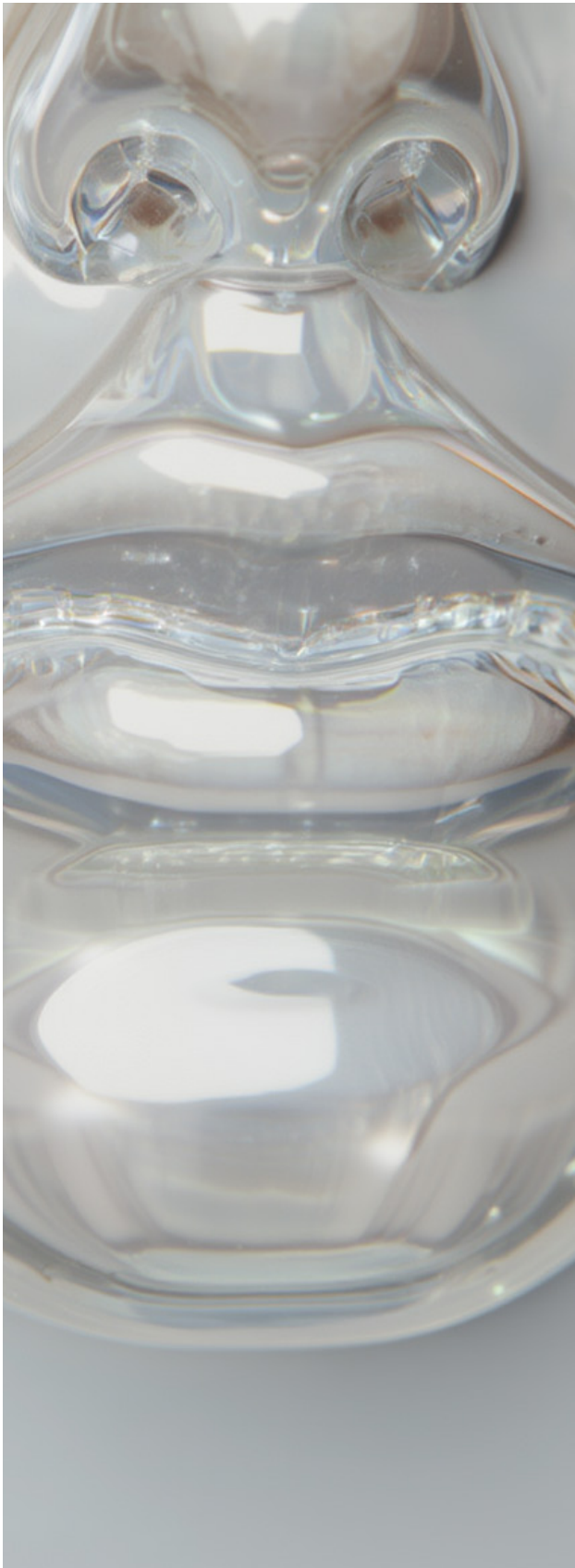
Ahí es donde se define el verdadero retorno: las organizaciones que integran la IA en su modelo operativo (con datos conectados, gobernanza activa y liderazgo transversal) son las que ya están transformando la eficiencia en crecimiento real. Las que no lo hagan quedarán atrapadas en la fase táctica, obteniendo solo mejoras incrementales mientras sus competidores convierten la IA en una **ventaja estructural de negocio**.

Para el **CMO o Dircom**, la Matriz se convierte en una herramienta para liderar la conversación con el *C-Suite*: no es un proyecto de IT ni una iniciativa creativa, sino una reconfiguración del *go-to-market*.

Para el **CEO**, la ventaja competitiva no será del que tenga el mejor producto, sino del que tenga el modelo operativo más adaptado al ciclo IA-Datos-Creatividad.

¿ESTAMOS USANDO IA? SINO:





DE LA AUDITORÍA A LA ACCIÓN: SOLICITE SU SESIÓN DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este informe es el mapa. Ahora toca construir su GPS.

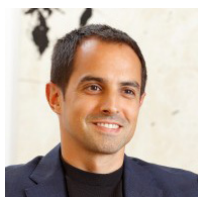
Para CMOs, Dircoms y CEOs que quieran liderar el salto del Nivel 2 al 3, ofrecemos una **Sesión de Diagnóstico Estratégico** personalizada, basada en la Matriz.

En 60 minutos, podrás tener con tu equipo:

- Mapear su nivel real de madurez y compararlo con el *benchmark* de su sector
- Identificar los *gaps* críticos (como la brecha entre Talento y Gobernanza)
- Detectar oportunidades inmediatas de impacto (en *Paid Media*, CX o Contenido)
- Priorizar una hoja de ruta que conecte IA con resultados de negocio

Esta no es una sesión sobre herramientas. Es un ejercicio de liderazgo sobre cómo construir **el modelo operativo que dominará la Era Agéntica**.

AUTORES

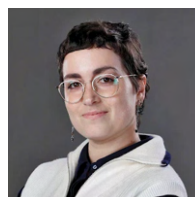


in

JESÚS MORADILLO.

Socio y Director General de Estrategia
de Marketing Solutions Europa

jesus.moradillo@llyc.global



in

PAULA VALVERDE.

Consultora Senior de Marketing
Solutions Europa

paula.valverde@llyc.global

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los más de 60 CMOs y DIRCOMs que participaron en las encuestas y compartieron su visión estratégica. Sus aportaciones han sido esenciales para la elaboración de este estudio.

Este informe ha sido elaborado
en colaboración con:



DIRECCIÓN GLOBAL

Francisco Sánchez-Rivas

Presidente del Consejo de Administración
fjsanchezrivas@llyc.global

Alejandro Romero

Socio y CEO Global
aromero@llyc.global

Luisa García

Socia y CEO Corporate Affairs
lgarcia@llyc.global

Adolfo Corujo

Socio y CEO Marketing
acorujo@llyc.global

Tiago Vidal

Socio y Chief Operating Officer Global
tvidal@llyc.global

Miguel Lucas

Global Innovation Head
mlucas@llyc.global

Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global
apinedo@llyc.global

Marta Guisasola

Socia y Chief Financial Officer Global
mguisasola@llyc.global

Albert Medrán

Global Brand & ESG Head
amedran@llyc.global

María Obispo

Global People & Culture Head
mobispo@llyc.global

MARKETING

Rafa Antón

Socio y Director Creativo Global
rafa.anton@llyc.global

Federico Isuani

Socio y Director General de Marketing Solutions Américas
federico.isuani@llyc.global

Jesús Moradillo

Socio, Europe Marketing Solutions Strategy Head
jesus.moradillo@llyc.global

Ibo Sanz

Global Marketing Solutions & Venturing Strategy Head
isanz@llyc.global

Javier Rosado

Socio y Director General de Estrategia de Marketing Solutions Américas
jrosado@llyc.global

Gemma Gutiérrez

Directora General de Marketing Solutions Europa
gemma.gutierrez@llyc.global

CORPORATE AFFAIRS

Iván Pino

Socio y Director General de Corporate Affairs América Latina
ipino@llyc.global

María Esteve

Socia y Directora General Global de Estrategia
mesteve@llyc.global

Jorge López Zafra

Socio y Director General de Corporate Affairs Europa
jlopez@llyc.global

Luis Guerricagoitia

Partner & Europe PPAA Lead
lguerricagoitia@llyc.global

EUROPA

Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa
lmpena@llyc.global

Iñaki Ortega

Director General Madrid
iortega@llyc.global

María Cura

Socia y Directora General Barcelona
mcura@llyc.global

Marlene Gaspar

Directora General Lisboa
mgaspar@llyc.global

Ángel Álvarez Alberdi

Head of Brussels Office
angel.alberdi@llyc.global

Amparo García

CEO de Zeus by LLYC



a.garcia@zeus.vision

Nacho Reig

COO de Zeus by LLYC



n.reig@zeus.vision

Lázaro Royo

CCO de Zeus by LLYC



l.royo@zeus.vision

AMÉRICA LATINA

Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina
jcgozzer@llyc.global

LATAM NORTE

David González Natal

Socio y Director General Latam Norte
dgonzalezn@llyc.global

Andrés Ortiz

Socio y Director General Colombia y Ecuador
andresortiz@dattis.com

Teresa Rey

Directora General Panamá
treys@llyc.global

Blanca Juana Gomez

Directora General México
blancajuana.gomez@llyc.global

Ibán Campo

Director General República Dominicana
icampo@llyc.global

Anne Davie

North Latam Marketing Solutions General Director
anne.davie@llyc.global

LATAM SUR

Germán Pariente

Director General de Latam Sur y Chile
german.pariente@llyc.global

Diego Olavarria

Socio y Director de Operaciones Brasil
dolavarria@llyc.global

María Eugenia Vargas

Directora General Argentina
mevargas@llyc.global

Daniel Tittinger

Director General Perú
daniel.tittinger@llyc.global

ESTADOS UNIDOS

Jeff Lambert

Socio y U.S. Executive Chairman



jeff.lambert@llyc.global

Mike Houston

Socio y U.S. CEO



mike.houston@llyc.global

Paige Wirth

U.S. Marketing Solutions Lead
paige.wirth@llyc.global

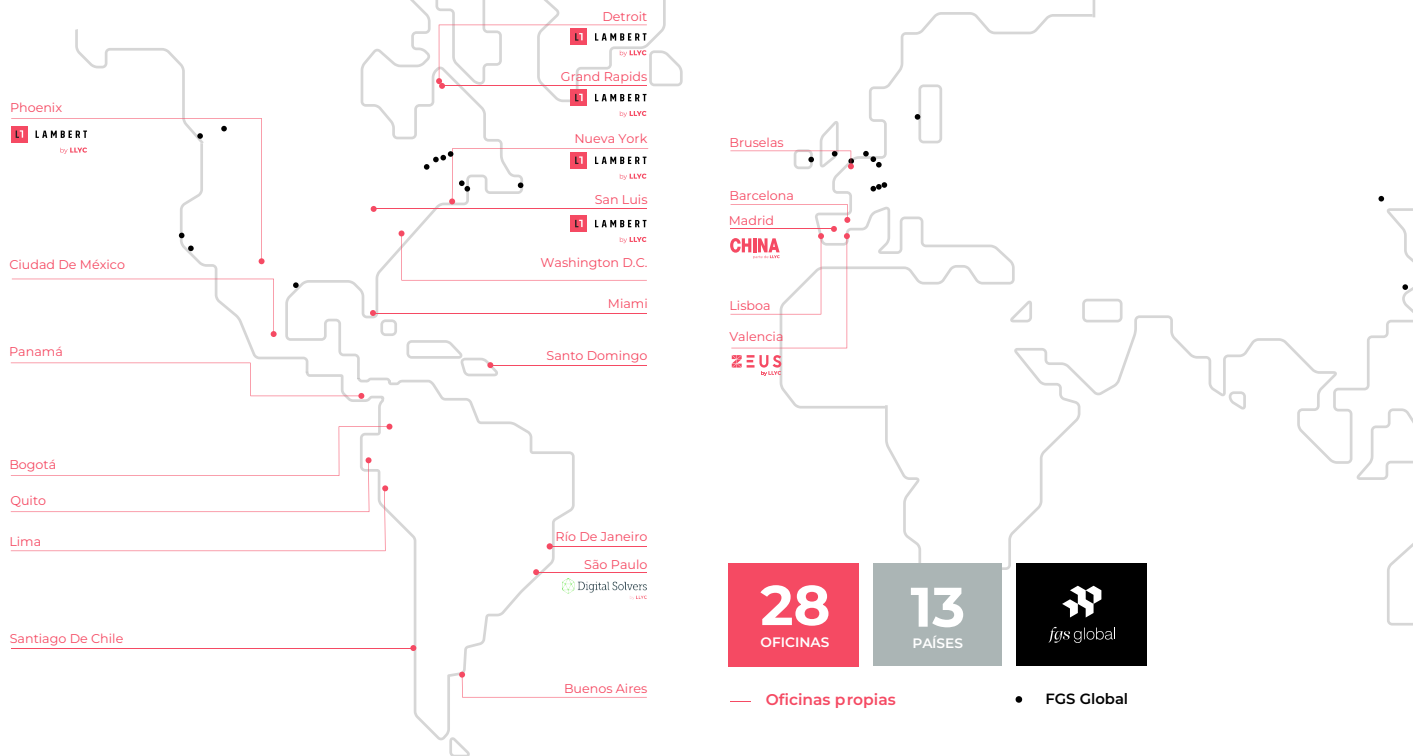
Don Hunt

US Corporate Affairs Lead
don.hunt@llyc.global

Michelle Olson

U.S. Chief Client officer
michelle.olson@llyc.global

OFICINAS



LLYC

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona, España
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º
Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Newbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Corporativo 2010, Suite 1101,
de la Avenida Gustavo Mejía Ricart
#102, en Piantini, Santo Domingo.
Tel. +1 809 6161975

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Carrera 9 # 79A -19, piso 3,
Bogotá, Colombia
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700
El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

CHINA

C/ Almagro 25
28010, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

L1 LAMBERT

47 Commerce Ave SW,
Grand Rapids, MI 49503,
Estados Unidos
Tel. +1 616 233 0500

1420 Broadway, First Floor,
Detroit, Michigan 48226,
Estados Unidos
Tel. +1 313 309 9500

16052 Swingley Ridge Rd,
Chesterfield, Missouri 63017,
Estados Unidos

7201 N Dreamy Draw Dr,
Phoenix, Arizona 85020,
Estados Unidos
Tel. +1 480 764 1880

450 7th Ave #2002, New York, NY
10123, Estados Unidos
Tel. +1 212 971 9718

ZEUS

Base 1 La Marina de, C. de la
Travesía, s/n, Poblados Marítimos,
46024 Valencia
Telf: +34 960 62 73 97

+1,300
profesionales hacen
posible el LLYC Team.

93,1 M€
Ingresos operacionales
2024

LLYC se sitúa entre las
40 MAYORES EMPRESAS
del mundo en el sector,
según los rankings de
PRWeek y PRovoke.

MEJOR CONSULTORA
en Europa 2024 en los
PRWeek Global Awards.

CONSULTORA DEL AÑO
en América Latina 2023
por PRovoke.

LLYC es tu partner en creatividad, influencia e innovación. Queremos transformar cada día en una oportunidad para nutrir tu marca. Creemos que la audacia es la forma de conseguirlo.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

NOVIEMBRE, 2025

LLORENTE Y CUENCA