

2026

Marketing digital en América Latina

La ventaja competitiva evoluciona
de la adopción hacia la orquestación





Agradecimientos

Este estudio fue posible gracias a la participación y colaboración de más de 700 líderes y equipos de *marketing* de empresas en Latinoamérica, así como a las entrevistas en profundidad con ejecutivos C-level que aportaron una visión estratégica y operativa del mercado.

Agradecemos especialmente a las marcas y organizaciones que compartieron su experiencia, decisiones y desafíos, y al trabajo conjunto de NTT DATA, IAB y el Tecnológico de Monterrey, cuya alianza permitió construir una lectura rigurosa, regional y accionable sobre la evolución del *marketing* en la región.

NTT DATA

César Adán Pedroso

Tangity Partner – NTT DATA Iberia, International Organisations,

LATAM and Consulting in Benelux and France

cadanped@emeal.nttdata.com

Heliane Esperón Sotomayor

Tangity Director – NTT DATA México

hesperon@nttdata.com

Oriel César Chang

Digital Experience Director – NTT DATA Perú

oriel.cesar.chang@emeal.nttdata.com

Andrea Araujo Braga

Marketing and Communications Director

– NTT DATA Iberia, International Organisations, LATAM and

Consulting in Benelux and France

andrea.araujo.braga@nttdata.com

Sobre NTT DATA

NTT DATA, parte del Grupo NTT, es una compañía innovadora global de servicios empresariales y de IT con sede en Tokio. La empresa ayuda a los clientes en su proceso de transformación a través de consultoría, soluciones industriales, servicios de procesos comerciales, modernización digital y de IT y servicios administrados. NTT DATA les permite a ellos, así como a la sociedad, avanzar con confianza hacia el futuro digital. La compañía demuestra su compromiso con el éxito a largo plazo de sus clientes, combinando el alcance global con la atención local, para trabajar con ellos en más de 50 países de todo el mundo. Para saber más, visita **[nttdata.com](https://www.nttdata.com)**.

Interactive Advertising Bureau (IAB)

IAB Argentina

Executive Director

Charlie Shaw

charlieshaw@iabargentina.com.ar

IAB Guatemala

Executive Director

Gabriela Fuentes

coordinadora@aiguatemala.com

IAB Brasil

Executive Director

Denise Porto Hrbylinkedin

denise@iabbrasil.org.br

IAB México

Executive Director

Gabriel Richaud

gabriel@iabmexico.com

IAB Chile

Executive Director

Rodrigo Saavedra

rodrigo.saavedra@iab.cl

IAB Perú

Executive Director

Beatriz Hernandez

beatriz.hernandez@iabperu.com

IAB Colombia

Executive Director

Paola Restrepo Ospina

direccion@iabcolombia.com

IAB Uruguay

Executive Director

Mariángel Noria

gerencia@iab.com.uy

Sobre IAB

Interactive Advertising Bureau (IAB) es la organización global que representa y articula el ecosistema de la publicidad y el marketing digital. A través de su red internacional, impulsa el crecimiento sostenible de la industria mediante investigación, generación de estándares, formación profesional, iniciativas de autorregulación y espacios de colaboración entre anunciantes, agencias, medios, plataformas y empresas de tecnología. Mediante el desarrollo de estudios estratégicos, marcos metodológicos comunes y grupos de trabajo especializados, IAB promueve la transparencia, la innovación y la profesionalización del mercado digital a nivel global, contribuyendo a la construcción de mejores prácticas y a una toma de decisiones fundamentada en datos. Para saber más, visita www.iab.com/global

Índice

01 Introducción

- 1.1 Contexto y propósito del estudio
 - 1.2 Objetivo
-

02 Metodología

03 Resumen Ejecutivo

04 Principales Hallazgos

4.1 Evolución del marketing digital

- 4.1.1 Objetivos de la estrategia
- 4.1.2 Inversión
- 4.1.3 Uso de medios digitales

4.2 Audiencias y conocimiento del cliente

- 4.2.1 Segmentación y personalización

4.3 *Marketing technology (Martech)*

- 4.3.1 Herramientas para conocimiento del cliente
- 4.3.2 Herramientas para activación/operación (*analytics, automation, listening, etc.*)
- 4.3.3 Nivel de implementación de *marketing automation*

4.4 Medición y analítica

- 4.4.1 Madurez de KPIs y reportes
- 4.4.2 Procesamiento de datos
- 4.4.3 Medición y optimización de campañas
- 4.4.4 Métodos de atribución/medición

4.5 Campañas y canales (multicanal)

- 4.5.1 Mix de canales y objetivos
- 4.5.2 Integración multicanal/omnicanal
- 4.5.3 Medición de efectividad y ROI para dirección
- 4.5.4 Personalización por canal

4.6 Inteligencia Artificial

- 4.6.1 Prioridad e inversión
- 4.6.2 Gobernanza y colaboración entre áreas
- 4.6.3 Barreras principales
- 4.6.4 Capacitación y talento
- 4.6.5 Casos de uso prioritarios
- 4.6.6 Métricas de éxito/ROI
- 4.6.7 Agentes inteligentes (uso y madurez)

4.7 Digital-Commerce

- 4.7.1 Canales y alcance
- 4.7.2 Objetivos estratégicos
- 4.7.3 Datos y personalización
- 4.7.4 Herramientas para operar y escalar
- 4.7.5 KPIs y madurez de medición
- 4.7.6 Operación (*fulfillment*, última milla, entregas, pagos)

05 Reflexiones y recomendaciones

01

Introducción



Introducción

En cada país de América Latina, las organizaciones avanzan a ritmos distintos en la adopción de capacidades de *marketing* digital, *digital commerce*, datos e inteligencia artificial (IA).

El diferencial competitivo ya no radica en "tener presencia digital", sino en integrar la estrategia, los datos, tecnología y operación para generar crecimiento sostenible, eficiencia y una mejor experiencia del cliente.

Esta edición del informe Evolución del *Marketing* Digital en América Latina 2026 ofrece una visión estructurada del nivel de madurez regional y, sobre todo, identifica las oportunidades con las que las organizaciones pueden capturar mayor valor a través de la transformación digital, automatización avanzada e inteligencia artificial aplicada.

Analizar la evolución y las principales tendencias del *marketing* digital en Latinoamérica es el propósito principal de la investigación, a partir de una evaluación integral de la madurez de las empresas participantes.

Con el fin de establecer los parámetros se cuestionó qué tan sólida y consistente es la estrategia digital (formalización, profundidad y capacidades de ejecución) y cuál es el nivel real de adopción e integración de la inteligencia artificial en los procesos y la toma de decisiones.

También, cómo se gestiona y coordina la experiencia multicanal a lo largo del *journey*, y qué rol ocupa el *digital commerce* dentro de la agenda de *marketing*, incluyendo sus capacidades habilitadoras y las brechas más relevantes para escalar resultados.

Estos parámetros permiten entender la situación que prevalece en América Latina y los retos a los que se están enfrentando las empresas e integra la relevancia de la IA en colaboración con los datos no sólo de los clientes, sino de cada parte del proceso de *marketing* digital.

02

Resumen Ejecutivo

Resumen ejecutivo

Evolución del *Marketing* Digital en América Latina 2026 destaca el pulso regional en el que el marketing ya no se define por “adoptar canales”, sino por resolver la **integración**: de datos (identidad y trazabilidad); en la operación (automatización y contenidos) y en la medición (KPIs conectados al negocio).

Los resultados de los diálogos uno a uno revelan con más nitidez los **puntos de fricción** que explican las brechas de madurez: **conocimiento real del cliente** en la operación; la **adopción tecnológica** que crece más rápido que la integración; cómo la IA atraviesa la agenda ejecutiva y el **desafío estructural de la industria** al intentar estandarizar la medición para optimizar de acuerdo con el impacto al negocio.

Conocimiento del cliente y activación: la brecha crítica

Según los resultados, cerca de **70%** de los encuestados declara segmentar con datos propios, pero el diferencial real aparece cuando esa segmentación se convierte en experiencias consistentes; sin embargo, solo **14%** reporta un nivel alto de personalización de acuerdo con el comportamiento del consumidor.

La brecha no es “tener datos”, sino activarlos con continuidad en los *journeys*, los contenidos generados y las decisiones de los clientes.

En los extremos, la industria Banca/*Fintech* destaca en niveles altos de conocimiento del cliente, mientras que *Retail* sobresale como el caso más claro en personalización avanzada.

Aun así, persiste la tensión debido a que se puede segmentar bien y no lograr la toma de decisiones en tiempo real a escala.

Marketing technology (*Martech*): menos herramientas, más integración

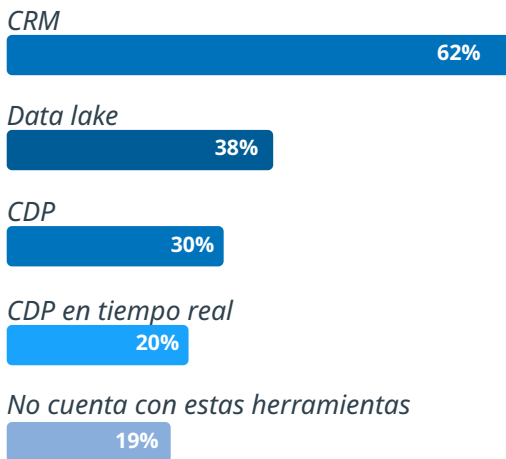
El pulso latinoamericano confirma que la madurez no depende de “tener herramientas”, sino de si el inventario de tecnología permite unificar, conectar y activar audiencias con continuidad.

El punto de partida es el uso del CRM, y la sofisticación aparece cuando se agregan capas de integración: data lake; CDP y, en el tramo más avanzado, CDP en tiempo real. En contraste, **algunas de las empresas declaran no contar con estas herramientas**.



Un matiz crítico en la investigación es que el **“CRM” todavía se usa muchas veces como sinónimo de gestión comercial/pipeline**; por lo anterior, la adopción declarada no equivale a madurez si no existe integración de datos + activación.

Uso de herramientas de gestión de datos



Automatización: el salto al conectar data + operación

El cambio dentro de la productividad no viene de “tener flujos”, sino de convertirlos en un sistema operativo conectado a los datos que comprende desde nutrirlos, **generar audiencias y establecer la continuidad en el funnel completo**.

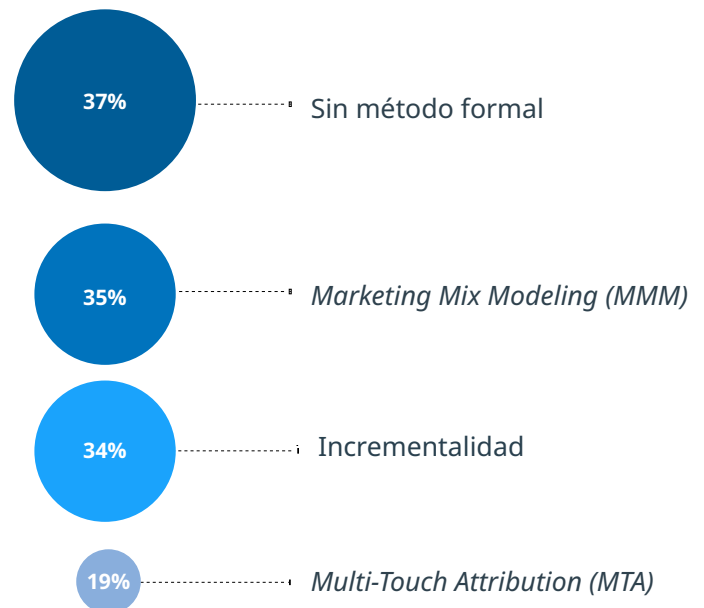
El estudio muestra heterogeneidad por sector y mercado, pero el patrón es estable: donde hay integración, la automatización deja de ser prueba y se vuelve escalable.

Por industria, **Retail y Banca/Fintech** aparecen en la investigación como los referentes más avanzados: la primera destaca por una presencia más visible de automatización compleja, mientras que la segunda se diferencia por una adopción extendida y bases de datos/análítica más robustas que habilitan automatizar a lo largo del ciclo del cliente.

La lectura clave en este tema no es “tener CRM”, sino qué tan conectada está la operación: cuando el dato está gobernado, unificado y activable, la automatización se vuelve consistente y medible.

Dentro de los hallazgos destaca que el *benchmark* se vuelve más exigente: “tener CRM” pierde peso como indicador suficiente y gana relevancia la automatización avanzada/compleja como síntoma de integración real.

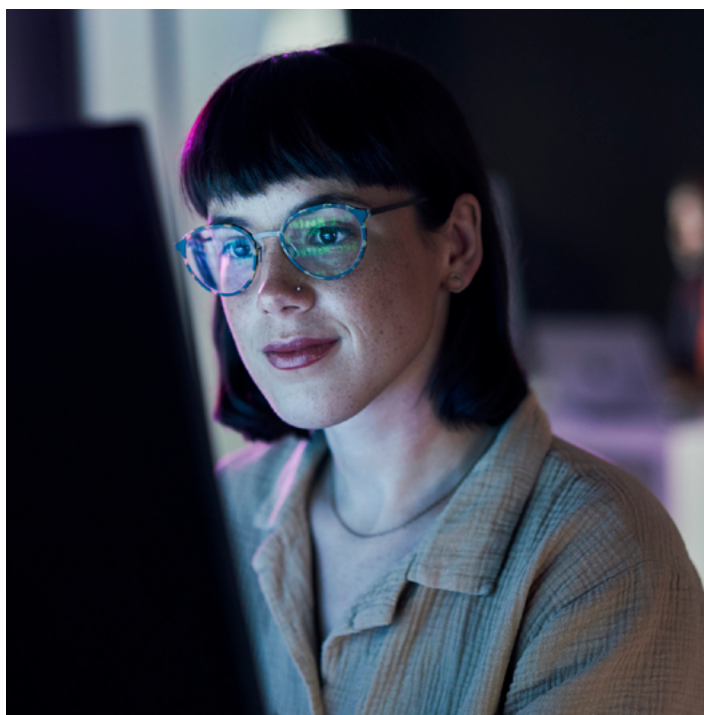
Modelos de medición de marketing



Medición y atribución: el cuello de botella

Aunque **35% declara tener KPIs digitales integrados a objetivos de negocio**, en la práctica la medición sigue siendo principalmente táctica: **47%** la realiza por canal, y solo el **7%** conecta la contribución de los canales con métricas como los ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) o la participación de mercado.

Sin un marco común de medición, la inversión se termina optimizando con **métricas parciales**, no por **impacto incremental real**.



Inteligencia Artificial: intención alta, escalamiento desigual

La pregunta para la alta dirección ya no es si la IA será adoptada por la organización, sino **qué ventaja competitiva se quiere construir con inteligencia artificial y en qué horizonte**: ¿productividad para acelerar ejecución o capacidad estructural para mejorar decisiones comerciales y sostener diferenciación?

La investigación confirma un mercado partido: 40% ya le asigna una prioridad media-alta, mientras 30% la mantiene muy baja o fuera de agenda.

La brecha se explica por frenos operativos repetidos —riesgos de datos, madurez de herramientas, talento y ausencia de estrategia—, lo que sugiere intentos de escalar IA sin resolver lo básico: gobierno, calidad y trazabilidad del dato y un modelo claro de accountability.

Por eso, el uso se concentra en los casos en los que el retorno de inversión es rápido y la dependencia de datos es menor.

Principales usos de IA



En cambio, en la opción en la cual la IA realmente mueve el P&L —personalización en tiempo real, nurturing automatizado, forecasting— **la adopción se mantiene por debajo de 15 por ciento**.

Commerce crece y la brecha sigue en integración y medición

El **digital commerce** ya opera como palanca directa de ingresos y experiencia, con avances claros en la ejecución (inventario tecnológico, pagos, entregas) y una estrategia de canales donde el ecosistema propio (sitio web y app) se mantiene como eje, mientras se suman tácticas como conversacional, los marketplaces y redes sociales para ampliar el alcance y capturar la demanda.

La brecha principal no está en “tener *e-commerce*”, sino en **integrar de verdad con marketing**: todavía predomina un enfoque fragmentado que limita la conversión y la eficiencia.

En datos, hay una base sólida al construir audiencias, pero **el salto pendiente es pasar de segmentar a activar**: la personalización y automatización avanzadas (incluida IA en tiempo real) no están generalizadas.

En medición, la muestra refiere que el escenario sigue intermedio: hay organizaciones que conectan indicadores con resultados de negocio, pero muchas permanecen en métricas básicas y pocas aplican modelos avanzados.

Finalmente, **en operación se observa foco en rapidez de entrega y métodos de pago locales**, con señales de impulso a conversión mediante opciones de financiamiento como BNPL (*Buy Now, Pay Later*).

Recomendaciones ejecutivas

01.

Definir un mínimo viable de integración:

(fuentes de datos, identidad, trazabilidad y gobierno) y conectar CRM con activación antes de escalar capacidades en tiempo real.

02.

Convertir segmentación en personalización operable:

priorizar 2–3 *journeys* de alto impacto (*nurturing*, retención, *cross-sell*) con operación de contenidos sostenible.

03.

Estandarizar medición:

pasar de métricas por canal a 3–5 KPIs ejecutivos estables conectados al negocio, con un lenguaje común entre marketing, datos y finanzas.

04.

Profesionalizar atribución por etapas:

primero estandarización de datos + reportes integrados; luego modelos (MMM/MTA) y pruebas de incrementalidad cuando la base lo soporte.

05.

Gestionar IA como portafolio de valor:

sostener *quick wins* para financiar el cambio, pero fijar un frente de “IA de negocio” con tres decisiones no negociables: dato confiable, KPI de negocio a mover y proceso a rediseñar (no solo herramienta a comprar).

03

Principales Hallazgos



Principales Hallazgos

4.1 Evolución del marketing digital

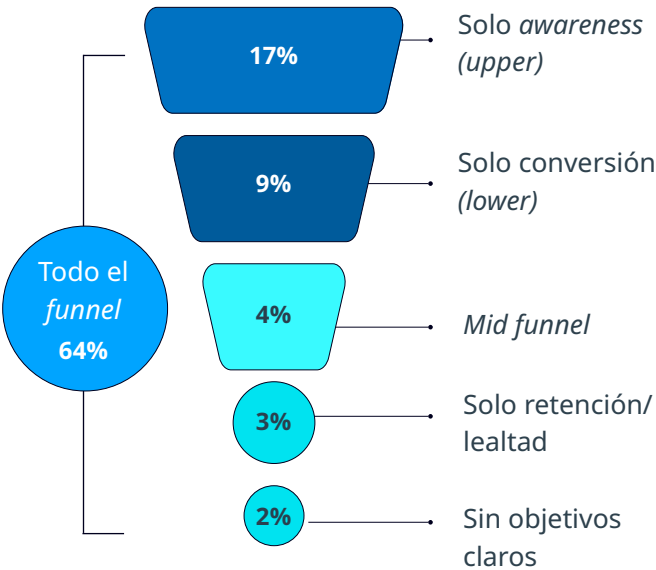
Los 10 países de Latinoamérica investigados muestran que la discusión ya no es si “hacer *marketing* digital”, sino cómo se diseña y gobierna una estrategia que conecte objetivos, la inversión, e iniciativas concretas con los resultados de negocio.

En general se observa dentro del pulso regional que conviven organizaciones que ya operan mediante una lógica integrada (*full-funnel*, KPIs de negocio y optimización continua) con otras que todavía ejecutan tácticas útiles, pero con menor formalización y poca conexión entre medición y decisión.

4.1.1 Objetivos de la estrategia

Uno de los puntos destacados es que gran parte de las empresas muestran una planeación más integral: **64%** declara objetivos que cubren todo el *funnel* (adquisición–consideración–conversión–retención).

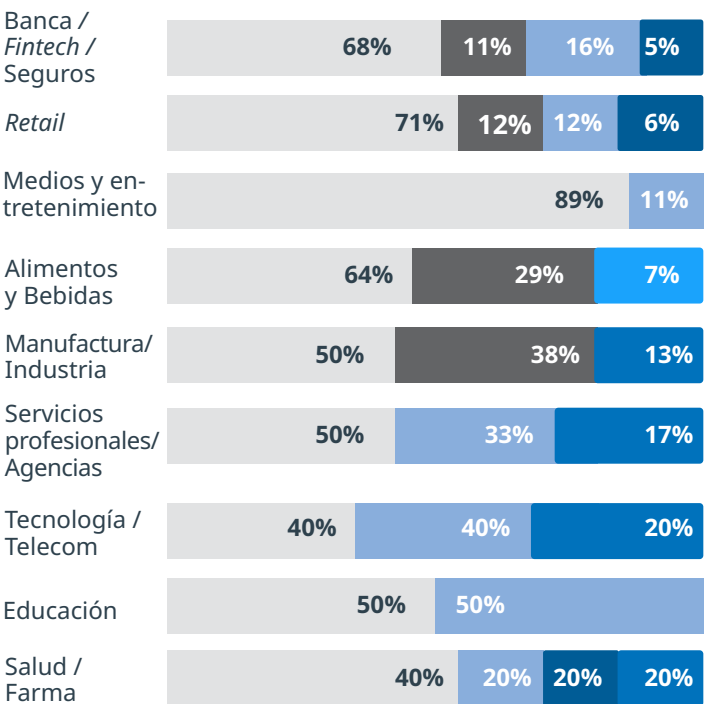
Enfoque de la estrategia por etapas del funnel



Aún así, persiste una fragmentación relevante, ya que algunas se enfocan sólo en *awareness*, otras en conversión, *mid-funnel* o retención.

Este salto hacia el *full-funnel* contrasta con el *benchmark* de 2024, donde el reporte ubica **50%** de las organizaciones con un enfoque integral y todavía había un bloque mayor de estrategias parciales, por ejemplo, las centradas en resultados concretos o en *awareness*.

Estrategias por etapa del funnel por industria





La estrategia deja de ser un documento estático y se vuelve un sistema vivo. Las tácticas no pueden ser rígidas: hay que evolucionar con el mercado.”

Enrique Cornish, CMO
BBVA México

Lo que realmente resalta no es solamente el promedio regional, sino el patrón según el tipo de industria o el modelo de negocio.

4.1.2 Inversión

El estudio Evolución del Marketing Digital en América Latina 2026 muestra una región con inversión muy dispareja.

Entre quienes reportan su distribución del presupuesto anual destinado a marketing digital, **treina y dos por ciento** ya destina **más de la mitad de los recursos** a este rubro, pero **cambiar por cuarenta y cuatro por ciento** todavía designa **menos del 30 por ciento**. El resto se ubica en rangos intermedios que va del 31 al 50 por ciento.

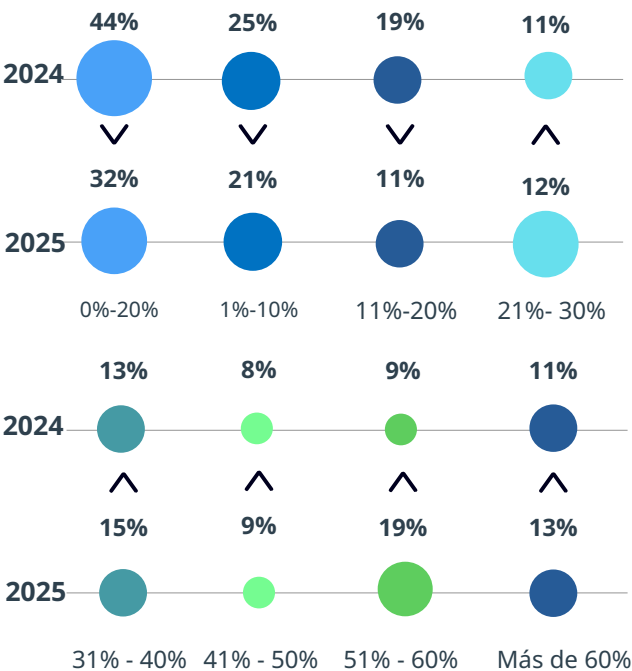
Lo anterior destaca que no hay un estándar único, debido a que algunas organizaciones son **digital-first**, es decir, que consideran a la tecnología digital en el núcleo de su estrategia, con otras que aún operan con un enfoque más tradicional.

Por sector, el análisis confirma que **invertir más no siempre es sinónimo de mayor madurez, por ejemplo, Retail es más propenso a estar por arriba del 50% (40%)** del presupuesto y Banca/Fintech solo considera 25 por ciento.

De acuerdo con el modelo de negocio, B2B2C y los mixtos tienden a proporcionar más recursos **(39% y 40%)**, lo que representa un **50% más** que B2B **(18%)**.

Comparado con los datos de 2024, el *benchmark* era más conservador en sus proyecciones: cincuenta y uno por ciento planeaba destinar menos de 30% a digital y solo una minoría esperaba superar umbrales altos. En 2025 ya se observa una base más grande operando con recursos digitales.

Inversión anual en marketing digital



4.1.3 Uso de medios digitales

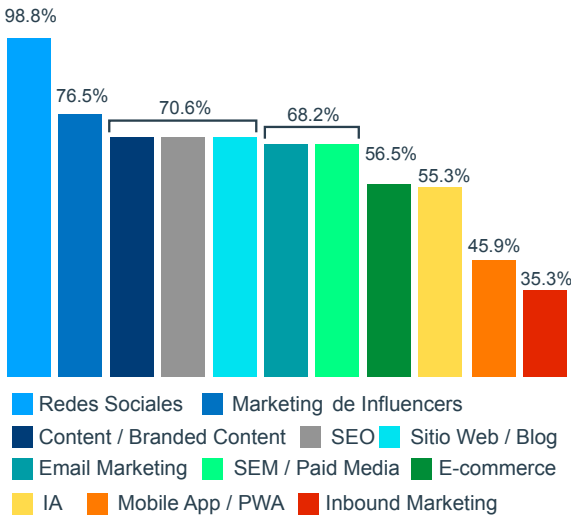
En general, la región recurre a una estrategia que combina medios *always-on* con iniciativas orientadas al crecimiento.

Las redes sociales son prácticamente universales y, detrás, aparece un bloque muy consolidado de tácticas que se mueven en alrededor del **70%** de los casos en las empresas: influencers, SEO, sitio web/blog, *branded content*, *email marketing* y *paid media* (SEM).

En este tema, destacan **dos señales claras de evolución, como son los sitios de e-commerce y los proyectos de IA**, los cuales ya aparecen como iniciativas activas en una proporción relevante de las organizaciones, lo que sugiere que **commerce** y **automatización inteligente** están entrando al núcleo de la estrategia, y dejando de ser esfuerzos aislados o laterales.

Las diferencias por industria ayudan a explicar “qué mueve la aguja”. Como referencia, el estudio realizado en 2024 ya mostraba una base muy alta en canales “clásicos” como redes sociales y sitios web por encima de 90%, email en 72%, SEO/SEM entorno a dos tercios. El pulso actual sostiene esos fundamentos y suma más peso relativo a iniciativas vinculadas con *commerce* e IA.

Iniciativas utilizadas en la estrategia de marketing digital



NTT DATA & Tangity - Insights

Más allá de los resultados cuantitativos, cabe destacar que en el último periodo se ha acelerado la evolución del SEO hacia enfoques de optimización para motores generativos (GEO/LLMO).

Aunque esta transición aún no se refleja plenamente en los datos cuantitativos, ya es visible en las conversaciones estratégicas con organizaciones líderes. Cada vez más compañías están adaptando contenidos, marcado y arquitectura de información para mejorar su visibilidad en respuestas asistidas por IA, ampliando el foco desde el *ranking* tradicional hacia la presencia en entornos conversacionales y generativos.

Implicaciones prácticas para líderes

Si el objetivo ya es *full-funnel*, el siguiente **cuello de botella es la conexión KPI digital con el de negocio**, debido a que esa correlación no está resuelta y se ubica en 1 de cada 4 empresas. Lo observado es que la optimización tiende a quedarse en métricas de canal.

La brecha “madurez vs. inversión” sugiere **priorizar gobernanza, medición y priorización** antes de solo “destinar más presupuesto”. Sin la evidencia de un beneficio real y escalable, este tipo de financiamiento se vuelve difícil de sostener.

4.2 Audiencias y conocimiento del cliente

El nivel de comprensión de los consumidores en Latinoamérica se está consolidando alrededor de datos propios (*1st party*) y de una operación más capaz de segmentar audiencias, refieren los hallazgos del estudio.

A nivel regional, **60%** de las organizaciones reporta niveles altos de conocimiento del cliente desde la perspectiva de datos (por ejemplo, tienen una estrategia clara de *1st party data* y/o trazabilidad del journey) y **63%** declara niveles altos de segmentación.

Este resultado es referido con cuidado debido a que la muestra está compuesta mayoritariamente por grandes empresas, por lo que describe al segmento más avanzado del mercado.

Se trata de una fotografía del “frente líder”, no necesariamente del promedio regional, porque empresas medianas y pequeñas suelen enfrentar más fragmentación de datos, menor integración entre canales y menos capacidad operativa para sostener una ejecución continua.

NTT DATA & Tangity - Insights

En las grandes empresas estamos viendo un avance significativo en la consolidación del dato propio, evolucionando hacia un enfoque claramente “*privacy-first*”. Más allá de la acumulación de *1st party data*, el estándar emergente incluye consentimiento gestionado de forma activa, etiquetado *server-side* y entornos de colaboración segura como *data clean rooms*, que permiten activar y medir sin comprometer información sensible.

La ventaja competitiva ya no es solo tener datos, sino poder utilizarlos bajo marcos robustos de gobernanza y cumplimiento.



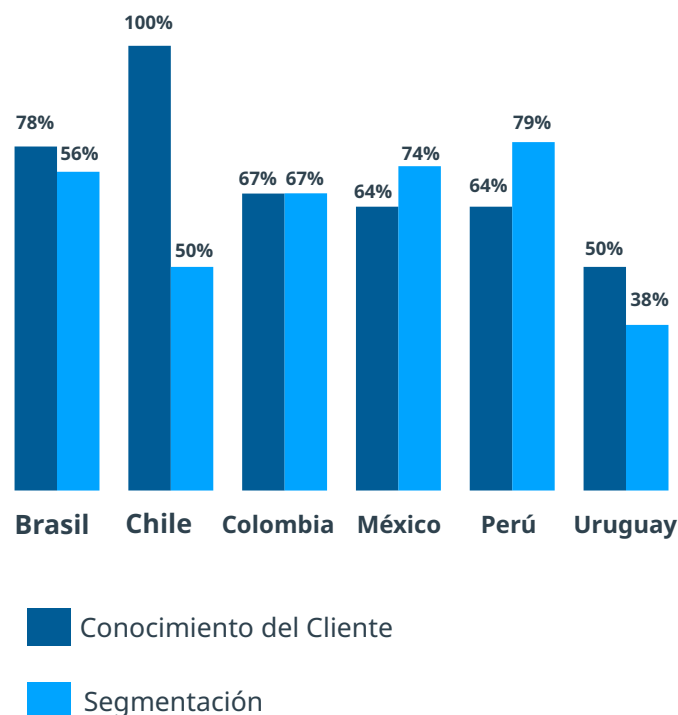
4.2.1 Segmentación y personalización

En términos prácticos, el mercado puede estar “alto” en segmentación porque alrededor de **70%** ya clasifica apoyado en datos propios, pero la personalización avanzada todavía es minoritaria al verse solo 14% de empresas que declaran que lo realizan en tiempo real y según el comportamiento.

La conclusión es clara: **segmentar ya es relativamente común; personalizar en tiempo real, aún no.**

En los países con bases suficientes, aparecen dos señales relevantes: **Brasil** se ubica entre los más altos en conocimiento del cliente; mientras que **Perú** y **México** destacan en segmentación.

Madurez de audiencias: capacidad de data y personalización en LATAM



La diferencia entre los más avanzados y el resto no es solo tener datos, sino poder conectarlos al *journey* del cliente y operar de forma consistente en campañas y automatización.

En lo que respecta al tipo de industria, el patrón también es nítido. En **conocimiento del cliente**, **Banca/Fintech** lidera (**73%** en niveles altos), seguido por **Retail** (**60%**), impulsados por la combinación de trazabilidad, datos transaccionales y capacidades analíticas.

En segmentación, la industria de Comunicación & Media aparece junto con Banca/Fintech y Retail en niveles altos. En **personalización avanzada**, el diferencial más claro se observa en **Retail** (**27%**), mientras que en **Banca/Fintech** se mantiene baja (**6%**).

Lo anterior demuestra que suele haber segmentación sólida, pero más restricciones para ejecutar decisiones en tiempo real a escala.

La región avanzó en datos y segmentación, pero la brecha sigue estando en convertir eso en personalización avanzada, que depende de identidad y trazabilidad del consumidor, automatización/*decisioning* y una operación de contenidos capaz de sostener experiencias dinámicas para el cliente.

4.3 Marketing technology (Martech)

La lectura de *marketing technology (Martech)* en el presente estudio es simple: la madurez no depende de tener más herramientas, sino de si el inventario tecnológico permite unificar datos, conectar fuentes y activar audiencias con continuidad.

En la región de América Latina conviven dos realidades: por un lado, una base instalada que ya opera con herramientas conocidas (CRM, analítica, social); por el otro, una brecha estructural en la que integrar herramientas más avanzadas (data lake, CDP, capacidades en tiempo real) sigue siendo minoritario y, en algunos mercados, incluso falta la capa mínima para operar con consistencia.

NTT DATA & Tangity - Insights

De hecho con la crisis del SaaS (*Software as a Service*) se empiezan a ver otras tendencias menos tradicionales en las cuales los *stacks* tipo “suite” están evolucionando hacia arquitecturas componibles, donde el *data warehouse* se convierte en el núcleo y la activación se articula mediante *reverse ETL* y arquitecturas *event-driven*.

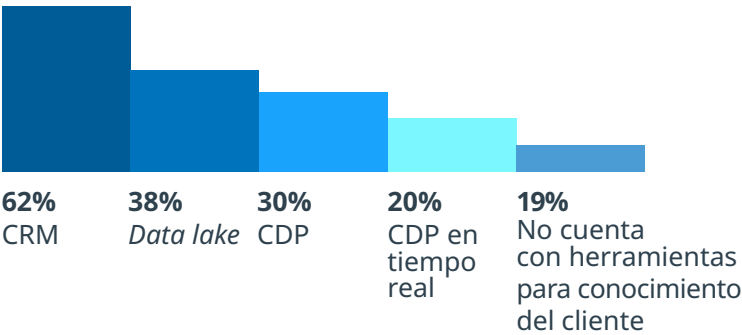
En este modelo, la diferenciación no depende de una única plataforma, sino de la capacidad de integrar datos, *decisioning* y canales de forma flexible, escalable y desacoplada.

4.3.1 Herramientas para conocimiento del cliente

El punto de partida para lograr comprender a los consumidores sigue siendo el **CRM**. La sofisticación aparece cuando el stack suma capas de integración y unificación: **data lake**, **CDP** y en el tramo más avanzado algunas firmas suman herramientas como **CDP en tiempo real**.

En paralelo, persiste una brecha relevante porque **19%** de las empresas declara que no cuenta con alguna de las opciones anteriores.

Adopción de herramientas para el conocimiento del cliente



Un matiz clave es qué se entiende por “CRM” en la práctica regional. En muchas organizaciones, **el CRM sigue operando más como gestión comercial/pipeline que como una plataforma integral de datos de cliente** conectada a segmentación, automatización y personalización.

Por eso, una adopción declarada de CRM no necesariamente implica madurez en activación debido a que el salto real ocurre cuando éste se integra con otras fuentes debido a que se vuelve trazable a lo largo del *journey* y alimenta la operación de audiencias.

Por debajo del promedio latinoamericano, hay mercados donde la instrumentación es claramente más sólida.

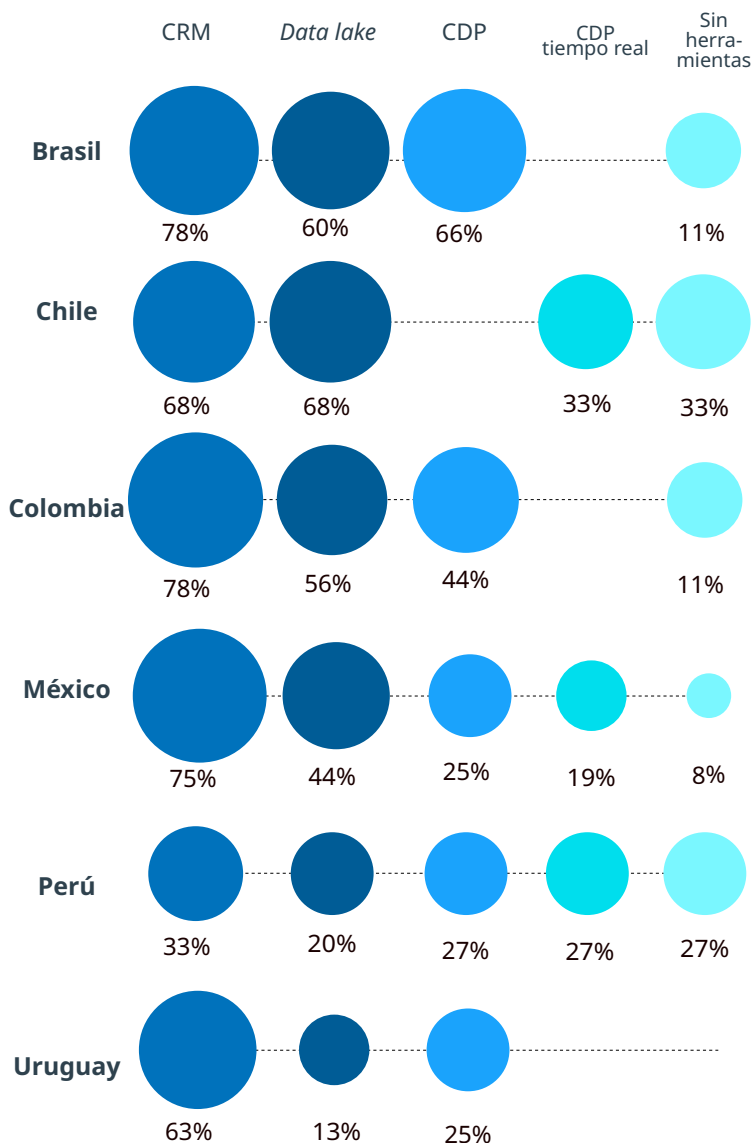
Brasil destaca por arriba del estándar tanto en base como en integración: casi 8 de cada 10 organizaciones ya tienen CRM y data lake, y alrededor de dos tercios operan con CDP.

Colombia también se ubica arriba de la media en las tres capas: CRM en niveles similares a Brasil, data lake en una proporción relevante y CDP en torno a 4 de cada 10, además de mantener bajo el bloque de organizaciones sin herramientas (alrededor de 1 de cada 10).

México aparece como un mercado en consolidación debido a su fortaleza en CRM (cerca de tres cuartas partes) y con *data lake* en una adopción media, mientras que CDP todavía está en expansión con aproximadamente 25% de respuestas y CDP en tiempo real avanza, pero aún es minoritaria. Aun así, el grupo sin herramientas es relativamente bajo con menos de 1 de cada 10 compañías.

En el otro extremo, **Guatemala** concentra la brecha más marcada: más de la mitad reporta estar sin herramientas, lo que mueve la prioridad desde “sofisticar” hacia construir una base mínima.

Madurez del *stack* tecnológico por país



Cuando se mira por sectores, el patrón es consistente con las necesidades operativas: **Banca/Fintech** tiende a adelantarse en integración vía datos (***data lake* con 53%**, por arriba del promedio regional); mientras **Retail** destaca especialmente por presencia de **CDP (38%)**, coherente con la presión por audiencias accionables y activación basada en comportamiento/transacciones.

En modelos de negocio, el perfil más instrumentado es **B2B2C**, por arriba del promedio en capas de integración (***data lake* 54% y CDP 50%**). En contraste, el segmento **B2B** se mantiene más rezagado al conjuntar solo **17% en *data lake* y con CDP prácticamente ausente**, lo que suele limitar la posibilidad de llevar a cabo una personalización y automatización sostenida.



Tecnología y datos habilitan agilidad: ayudan a entender mejor, a reaccionar más rápido y a ejecutar con mayor precisión. No sustituyen el criterio, pero sí elevan la capacidad de decisión y la velocidad operativa cuando están bien integrados”

Miriam Mendoza, NESTLÉ MÉXICO-
Director of Communications & Media

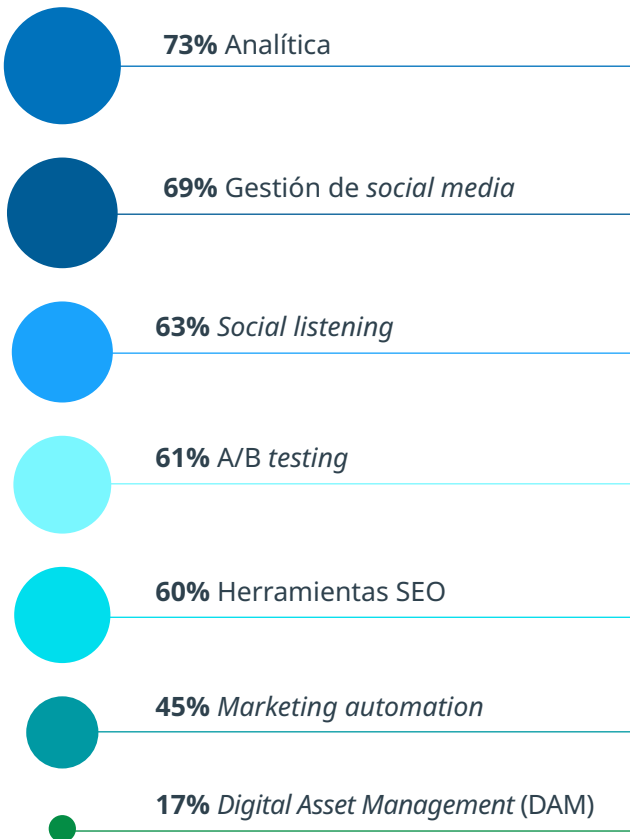
4.3.2 Herramientas para activación/operación (analytics, automation, listening, etc.)

Aunque el segmento anterior destaca que el *stack* de activación y operación está relativamente consolidado en medición y gestión cotidiana, la investigación refiere que es menos consistente cuando se trata de automatizar y ordenar activos.

Las herramientas más extendidas son analítica y gestión de *social media*. A esto se suma un bloque ya mayoritario de capacidades de optimización: *social listening*, *A/B testing* y herramientas SEO.

La frontera de madurez operativa aparece en **marketing automation** y, más atrás, **DAM**. En síntesis, se mide y se optimiza más de lo que se automatiza y se estandariza la gestión de activos.

Ecosistema de herramientas: de la medición a la automatización



En países donde el inventario tecnológico se vuelve más “*performance-ready*”, el diferencial se nota en automatización y experimentación. Por ejemplo, **Brasil** sobresale por una operación más orientada a ejecución y escalamiento, con **78% de empresas que utilizan marketing automation**.

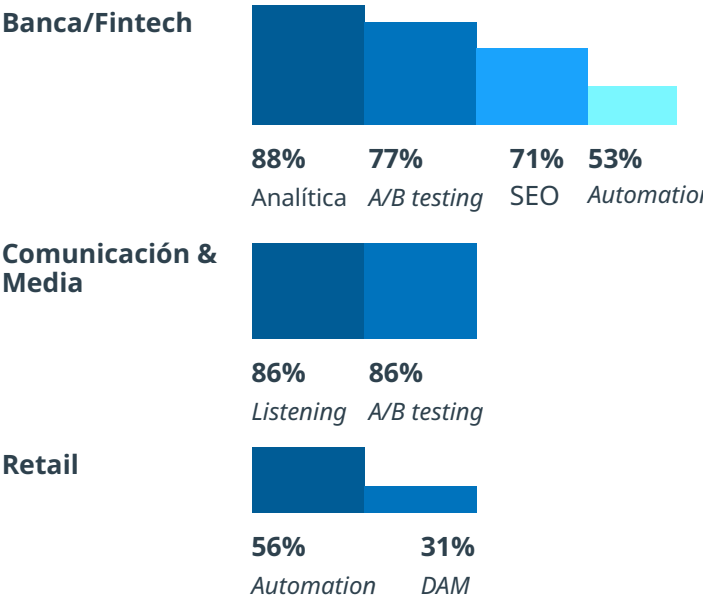
México también se ubica por arriba del estándar regional en capacidades de optimización y experimentación, particularmente en **A/B testing (86%)** y **analítica (81%)**, y además muestra **automation 54%**, lo que habilita mejores condiciones para escalar *journeys* y eficiencia.

El segmento por industria observa especializaciones claras. **Banca/Fintech** opera con un *stack* más orientado a medición y *performance*.

En el caso de **Comunicación & Media**, ésta destaca por operación intensiva en optimización de *listening* y *A/B testing*, consistente con dinámicas de contenido y ajuste continuo.

Retail sobresale cuando se mira una operación escalable con *automation* y una presencia mayor de DAM, alineado con la necesidad de ordenar activos y sostener activación continua.

Especialización tecnológica por industrias destacadas

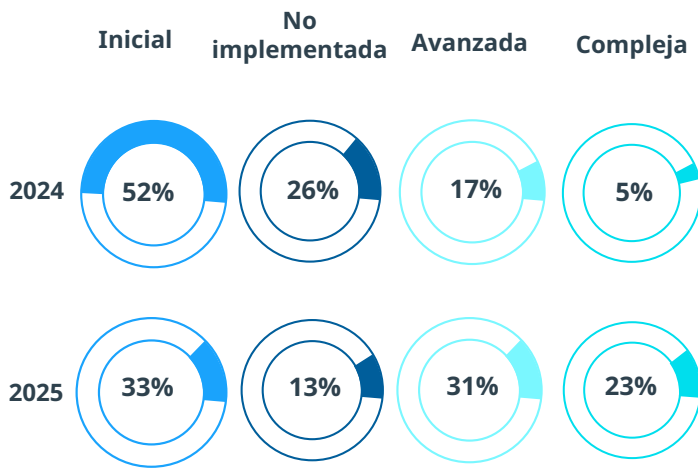


En modelos de negocio, **B2B2C** vuelve a mostrar el mix más completo (por arriba del promedio en analítica, listening, SEO y automation), mientras que **B2B** tiende a concentrarse en lo básico (por ejemplo, SEO en torno a un tercio y analítica cerca de la mitad), lo que suele traducirse en menor capacidad de optimización sistemática y menos automatización.

4.3.3 Nivel de implementación de marketing automation

Si bien el estudio Evolución del Marketing Digital en América Latina 2026 encuentra que en la región **77% de las organizaciones declara algún grado de implementación de marketing automation**, las cifras refieren una transición.

Implementación de marketing automation



Lo que más explica la brecha no es la intención, sino las condiciones de implementación. La automatización madura crece cuando existe infraestructura para sostenerla porque al cruzar el inventario de datos con niveles de automatización, se observa que cuando hay CDP, la automatización avanzada o compleja se vuelve claramente más frecuente con 75 por ciento de las empresas.

Sin embargo, para las firmas que declaran no contar con herramientas de *customer data*, esa automatización madura cae a niveles marginales de 12 por ciento.

Esto refuerza la lectura central del módulo: **sin integración de datos, la automatización tiende a quedarse en esfuerzos puntuales, difíciles de escalar y sostener.**

Dicha lógica se vuelve todavía más evidente cuando se mira el universo de pequeñas y medianas empresas (pymes). En el estudio de madurez digital se subraya que, aunque las tecnologías digitales “bajan” el tamaño eficiente de operación, **las pymes sólo capturan el beneficio si tienen capacidades internas para adoptar y explotar esas tecnologías.**

Es así como se observa que la madurez depende de un set de condiciones (infraestructura, habilidades, financiamiento, cultura y recursos internos) que no siempre están resueltas.

En la práctica, esto empuja una adopción incremental, es decir, primero contar con herramientas básicas y luego capas más complejas (ERP, *Big Data*, Nube), con una brecha que se agranda a medida que sube la complejidad tecnológica.

Incluso con el “salto” forzado por la pandemia —cerca del **70%** de las pymes reportó mayor uso de tecnologías digitales—, el cuello de botella no desaparece, pues ante el aumento de canales y herramientas, persisten brechas críticas (por ejemplo, ciberseguridad) y, sobre todo, capacidad de sostener procesos.

Desde el ángulo CRM (y su vínculo directo con *automation*), el estudio empírico B2B en diez países de Latinoamérica muestra que **la mayoría de las firmas observadas son pymes (68.8%)**, lo que vuelve especialmente relevante leer la automatización como “capacidad” y no como “licencia”.

En ese marco, las capacidades de *Customer Relationship Management Capabilities* (CRMC) se entienden como integrar activos IT (p. ej., *Sales Force Automation* (SFA) / CRM) con rutinas organizacionales y habilidades; y operar con prácticas concretas como contar con aplicaciones de gestión (SFA/CRM), entrenamiento sistemático en técnicas CRM, encuestas de satisfacción, metodologías estandarizadas para recuperar clientes, y protocolos de adquisición.

NTT DATA & Tangity - Insights

Por eso, en pymes, la conversación de *marketing automation* rara vez es “qué herramienta compro”, sino más bien “qué tan listo está mi sistema de operación para automatizar”.

El mismo estudio muestra que las capacidades CRM habilitan la colaboración *Marketing-Ventas* y el mantenimiento de relaciones, pero también deja claro el matiz: **la tecnología por sí sola no garantiza resultados**; el valor aparece cuando se combina con recursos humanos y organizacionales, justo cuando la colaboración y el mantenimiento de la relación están presentes como condiciones necesarias para desempeño.

También se observan extremos por país e industria. Guatemala concentra el mayor “no se utiliza”, mientras que Colombia destaca por un peso alto de automatización compleja/predictiva.

Por sector, *Retail* muestra una mayor presencia de automatización compleja (**38%**), mientras Banca/*Fintech* concentra más organizaciones en fase de inicio (**47%**), con una proporción menor que “no utiliza” (**12%**). Lo anterior refiere que existe más base instalada, pero con parte del mercado todavía en fase de escalamiento.

En comparación con 2024, el contraste es relevante. En el reporte anterior el CRM aparecía como un estándar mucho más extendido (**82%**) y la automatización se concentraba en la fase exploratoria, con el **52%** iniciando.

El pulso actual revela más exigencia: cae el “tener CRM” como declaración base (lo que sugiere mayor heterogeneidad regional) y, al mismo tiempo, aumenta el peso relativo de automatización avanzada/compleja (**de 22% en 2024 a 45% el año posterior**), señalando que cuando se logran integrar datos y operación, la automatización está dejando de ser experimento para convertirse en práctica operativa.

Para las pymes en Latinoamérica, **la automatización en CRM suele avanzar cuando se resuelven cuatro fricciones estructurales: talento/capacitación, infraestructura, cultura organizacional y acceso a financiamiento.**

En ese contexto, el “salto” a *marketing automation* madura depende menos de sumar *features* y más de consolidar capacidades mínimas como son un CRM/SFA realmente usado por Ventas y *Marketing*, disciplina de captura y calidad de datos, segmentación operable y rutinas estandarizadas (adquisición, recuperación, satisfacción, entrenamiento).

Cuando esas bases están, la pyme puede pasar de flujos aislados a automatización escalable (nutrición, seguimiento, retención) con impacto tangible. En el caso contrario, la automatización tiende a quedar “por campaña” y se vuelve frágil ante rotación, cambios de prioridades y falta de integración.



Implicaciones prácticas

Para los líderes de marketing y commerce, la prioridad no es sumar herramientas, sino cerrar la brecha de integración. En concreto, se sugieren tres líneas de acción:

01.

Asegurar una base mínima de integración (antes de escalar).

Definir una arquitectura mínima de los datos: qué fuentes entran, quién gobierna, cómo se unifican y cuál es la “fuente única” para audiencias y performance. A partir de ahí, establecer el modelo operativo que conecte CRM/CDP/*data lake* con la activación en medios y canales propios.

02.

Capturar eficiencia con automatización donde ya hay base.

En el corto plazo, enfocar la automatización en lo que realmente escala: *journeys*, *nurturing* y personalizar con base en señales confiables. Evitar automatizar procesos que carecen de datos consistentes o reglas claras.

03.

Profesionalizar la operación con disciplina de testing y medición.

Instalar rutinas de experimentación continua (tests) y métricas consistentes para aprender y optimizar. Sin esta disciplina, la “sofisticación” se queda en promesa y no se convierte en productividad.

RIESGO A EVITAR: invertir en capas de automatización, IA o personalización sin resolver primero el seguimiento de los datos e integración. Eso suele elevar los costos operativos, fragmentar audiencias y frenar el escalamiento.



4.4 Medición y analítica

Observar la métricas y realizar análisis se vuelve el “sistema nervioso” del *marketing* digital porque convierten cualquier actividad (campañas, contenidos, audiencias) en decisiones (dónde invertir, qué optimizar, qué detener).

En Latinoamérica, el punto crítico no es sólo medir, sino conectar esa medición con los objetivos de negocio, resolver las brechas de procesamiento de datos y profesionalizar la atribución en un entorno donde el performance convive con la construcción de una marca y con recorridos cada vez más multicanal.

“

La pregunta real no es solo ‘qué pasó’, sino ‘qué aportó’ cada esfuerzo. La industria necesita evolucionar a mediciones que ayuden a entender aporte incremental.”

Pablo Rada, Media Director, HEINEKEN MÉXICO

En este módulo, el foco está en entender qué tan madura es la disciplina de métricas (KPIs y reportes), qué tan preparada está la base de datos (procesamiento), qué tan accionable es el monitoreo (optimización) y qué tan robusta es la atribución (MMM/MTA/*incrementality*).

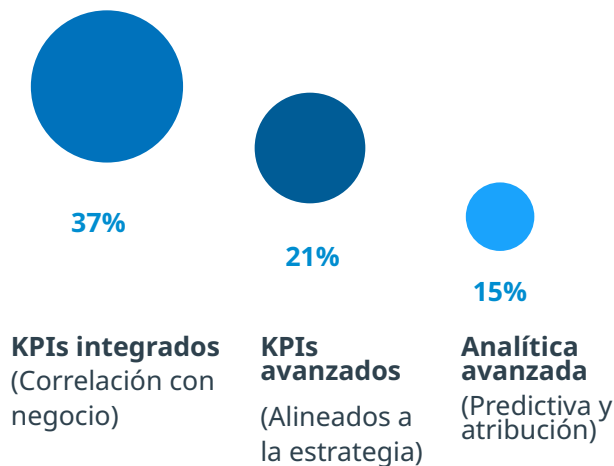
4.4.1 Madurez de KPIs y reportería

En los países analizados, las empresas tienen instalada la medición como práctica; sin embargo, coexisten dos realidades en paralelo.

Por un lado, alrededor de 3 de cada 10 organizaciones todavía operan con capacidades limitadas y reportes aislados por canal.

Otras ya consolidan un bloque donde los KPIs dejan de ser solo tácticos:

Frente al *benchmark* realizado en 2024, se observa una mejora material porque la analítica avanzada gana peso al pasar de 6 a 15 por ciento.



Una señal importante de madurez (y de tensión) aparece cuando se observa el “lenguaje” con el área directiva: 47% sigue midiendo efectividad como métricas tácticas por canal sin correlación con KPIs de negocio, mientras 46% ya opera con *dashboards* unificados que combinan métricas de *marketing* con KPIs financieros/estratégicos para las empresas.

Aunque la minoría, apenas un 7%, llega a un nivel donde las métricas se traducen en contribución por canal a indicadores tipo EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) o participación de mercado, es decir, la región avanza en reportes integrados, pero todavía cuesta convertirlos por medición de contribución al negocio.

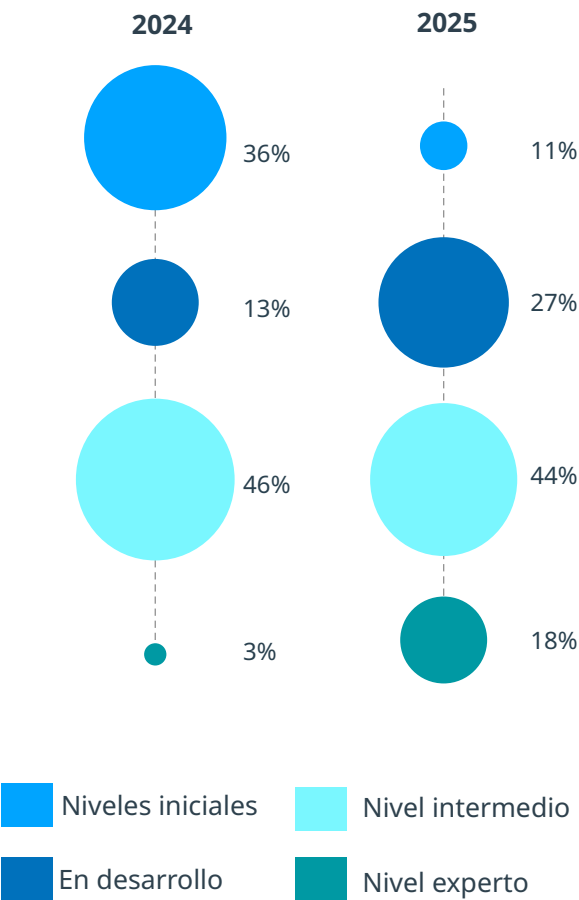
4.4.2 Procesamiento de datos

En el manejo de la información desde su captura, almacenamiento, gobernanza y selección según la calidad, el patrón recurrente es que se basa en la construcción con núcleos avanzados.

Regionalmente, casi la mitad está en nivel intermedio con flujo constante de datos y análisis para decidir, aunque sin procesos analíticos avanzados; el resto se ubica en desarrollo, otros operan en un nivel experto (procesos avanzados y flujos personalizados) y un porcentaje menor permanece en nivel básico (recopilación/almacenamiento inicial).

Al comparar con el estudio de 2024, el salto es claro: el nivel experto aumentó en el último año, mientras que el bloque temprano se redujo considerablemente.

Evolución del procesamiento de datos 2024:

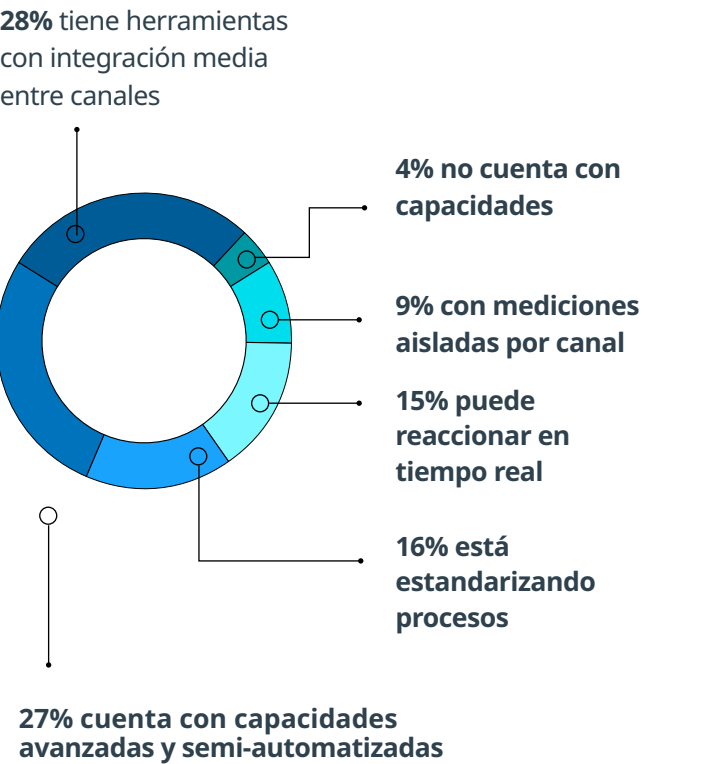


Esto empata con el marco de madurez digital porque para escalar en los conceptos de analítica y automatización, el cuello de botella suele ser digitalizar, limpiar (seleccionar con base en calidad) y estructurar datos, además de consolidarlos, por ejemplo, en *data hubs* y desarrollar capacidades internas de interpretación, para evitar la ilusión de contar con muchos datos sin uso real.

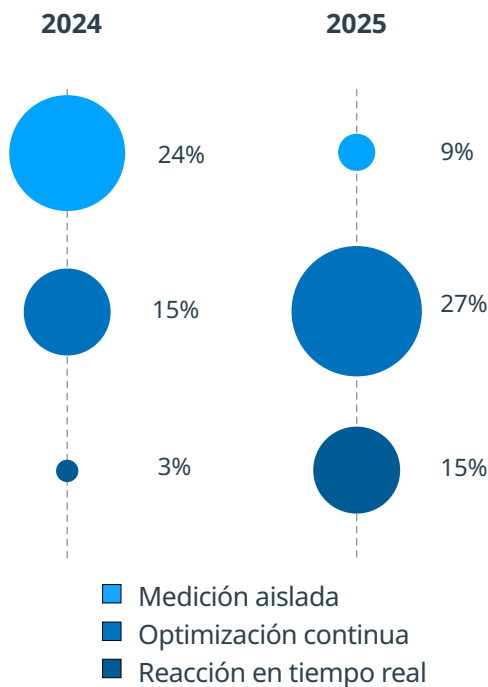
4.4.3 Medición y optimización de campañas

En monitoreo y optimización de los datos, el hallazgo más relevante para el presente estudio es el crecimiento del tramo “accionable”. Hoy, casi una tercera parte de las compañías tienen herramientas de las compañías que tienen herramientas con integración media entre canales; mientras que otras ya cuentan con capacidades avanzadas y semi-automatizadas, o pueden reaccionar en tiempo real ante el desempeño de campañas.

La otra cara de la moneda es que menciones del 20 por ciento de las empresas está estandarizando procesos; otras siguen con mediciones aisladas por canal, y una parte menor no cuenta con estas capacidades.



Comparado con 2024 la aceleración es fuerte: cae la medición aislada y suben los niveles que habilitan optimización continua como el semiautomatizado, y la reacción en tiempo real que pasa de 3 al 15 por ciento.

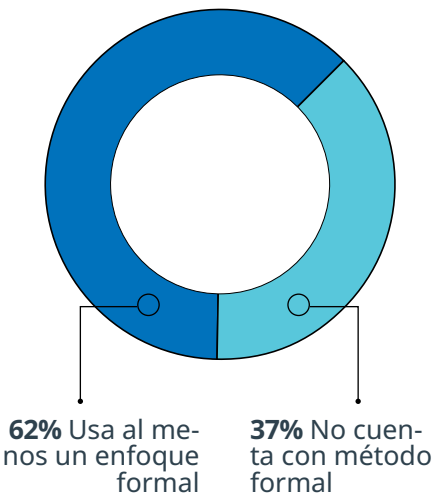


En términos operativos, el resultado sugiere que el mercado está pasando de reportar performance a gestionarlo con cadencias más frecuentes y con más integración dentro de las campañas.

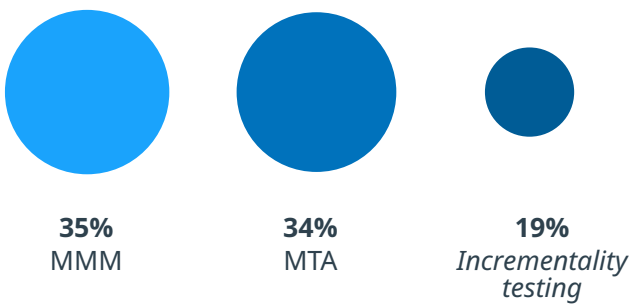


4.4.4 Métodos de atribución/medición

Lo observado en la metodología de la atribución es un escenario mixto: 37% declara no contar con un método formal (asignación empírica), pero más de la mitad ya usa al menos un enfoque formal. En adopción por técnica (pregunta multiselección) aparecen MMM, MTA e incrementality testing.



Adopción por técnica



El dato clave no es solo qué método utilizar, sino la brecha entre su adopción y el uso estratégico. Hasta ahora, la región latinoamericana está incorporando modelos, pero todavía convive con un volumen alto de decisiones de inversión basadas en heurísticas.

En este punto, hay una condición habilitadora que suele pasar desapercibida: el acceso efectivo a los datos de campaña —especialmente en Paid Media—.

Cuando la operación queda en manos de terceros (agencias, *partners*, plataformas) y las compañías no aseguran que les sean entregados los accesos, costos, impresiones, audiencias, creatividades y resultados con el nivel de detalle necesario, ésta pierde el “dato primario” que vuelve trazable la inversión.

Sin esa base consolidada, gobernada y disponible internamente, los modelos (incluido MMM) se construyen sobre información incompleta o agregada, limitando la capacidad de estimar impacto incremental y de optimizar un presupuesto con criterios comparables entre canales y socios.

Datos destacados por industrias, modelos de negocio y países

Industrias: *Retail* y *Banca/Fintech* empujan la madurez operativa. En KPIs y reportes, la proporción en niveles altos (KPIs integrados y/o analítica avanzada) supera el 50 por ciento en ambos casos. En medición/optimización de campañas, dichas industrias también lideran niveles altos. En atribución, *Banca/Fintech* se diferencia por una adopción fuerte de MTA y menor ausencia de método formal; mientras *Retail* muestra un patrón más híbrido debido a una mayor ausencia de método, pero más presencia relativa de *incrementality* y MMM.

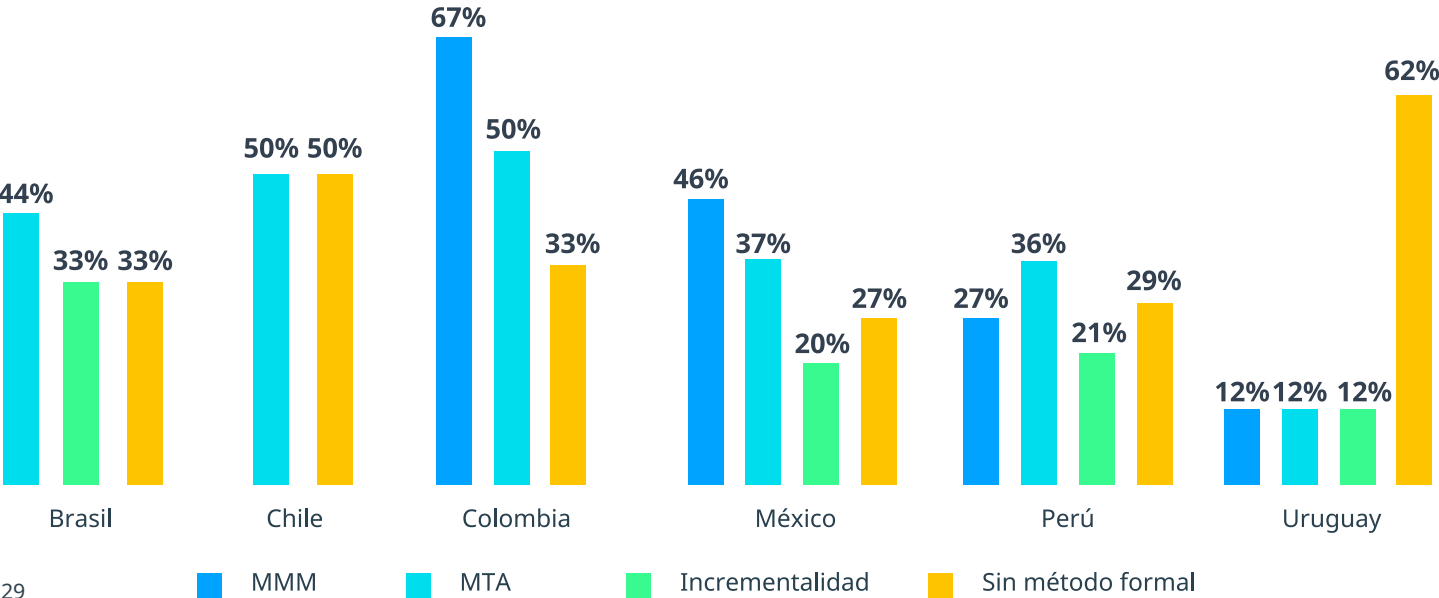
Modelos de negocio: B2B2C tiende a la mayor inte-

gración con niveles altos de KPIs y un mid+ más fuerte en procesamiento. En atribución, B2B2C se apoya más en MMM, mientras que para B2B sube la proporción sin método formal, señal de que existe una brecha entre complejidad comercial y la disciplina de medición.

Países: son muy claras las diferencias del porqué Guatemala aparece rezagado en KPIs y atribución, pues un bajo porcentaje llega a niveles altos de KPIs; en contraste, más de la mitad carece de un método



Nivel de adopción de modelos de atribución

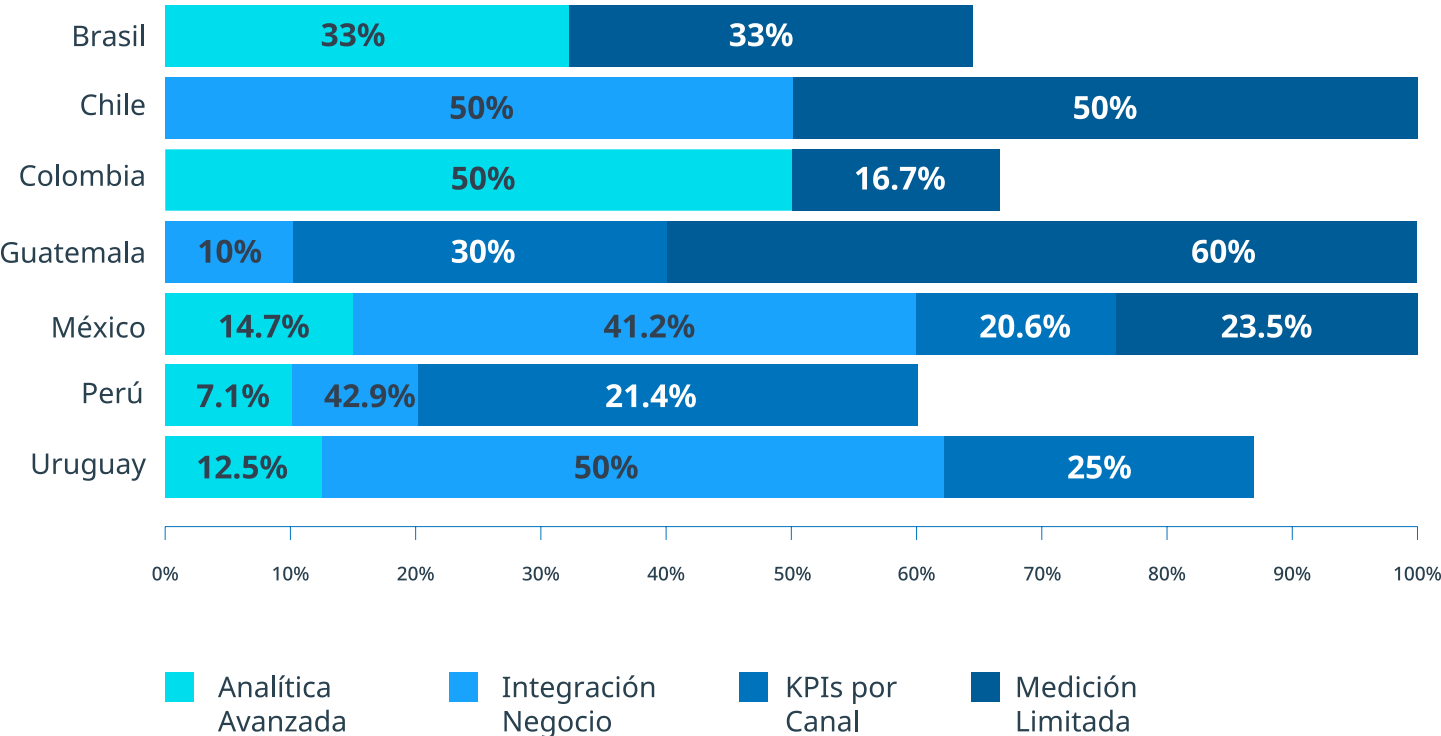




formal. **Colombia** marca un techo en integración/ acción de niveles altos en KPIs y misma cifra en optimización. **Brasil** destaca por la madurez de experto en procesamiento. **Uruguay** es otra de las naciones que

muestra una brecha fuerte en formalización de atribución, porque gran parte no cuenta con método formal.

Capacidades de medición por país



Implicaciones prácticas

La oportunidad para líderes de *marketing/commerce* no debe ser sumar *dashboards*, sino cerrar el ciclo conformado por “dato / decisión / acción / aprendizaje”. En la práctica, esto se traduce en cinco accionables claros:

01.

Estandarizar KPIs (y su “traducción” a negocio).

Definir una taxonomía única de KPIs por funnel y canal, y mapear cada KPI a resultados de negocio (ingresos, margen de utilidad, retención de clientes, participación).

02.

Priorizar calidad y gobierno de datos antes que volumen.

Asignar *ownership*, reglas de calidad, fuentes “*single source of truth*” y procesos de conciliación. Sin consistencia, la medición escala como *reporting*, no como gestión.

03.

Operar con cadencias de optimización integradas.

Pasar de optimizaciones aisladas por canal, a rutinas semanales/quincenales que revisen el desempeño del mix completo y de las decisiones cruzadas de presupuesto y audiencias.

04.

Profesionalizar la asignación de inversión con métodos complementarios.

Combinar enfoques según el tipo de decisión: MMM para visión macro y trade-offs, MTA para lectura digital más granular, e *incrementality* para validar causalidad y sostener decisiones ante la alta dirección.

05.

Reducir métricas de vanidad y alinear Marketing-Ventas.

Bajar dependencia de CTR/CPL como “éxito” y acordar indicadores compartidos (conversión, *revenue*, margen, LTV). El objetivo es que la medición sea un activo de gestión, no un reporte.



4.5 Campañas y canales

Otro de los principales puntos a subrayar en este estudio de la Evolución del *Marketing* Digital en América Latina, es que el “multicanal”, además de ser una elección táctica, se convierte en el punto de partida para competir en *journeys* cada vez más fragmentados, debido a que el cliente combina canales, dispositivos y momentos de compra.

El reto real se desplazó desde “estar en muchos canales” hacia orquestar, esto significa alinear los objetivos, integrar la operación y sostener una narrativa de efectividad/ROI que mantenga la conversación con dirección.



El contenido de la marca debe ser práctico, realista y culturalmente cercano; no aspiracional vacío. El contenido útil es el que se cocina.”

Jorge Ramos, CEO, LA COSTEÑA

En ese contexto, la presión por resultados se vuelve más compleja porque la mayoría de las organizaciones declara estrategias que abarcan más de una etapa del embudo: **64.1%** opera con objetivos *full-funnel*, mientras que los enfoques acotados (solo awareness o solo conversión) aparecen con **13.0%** cada uno.

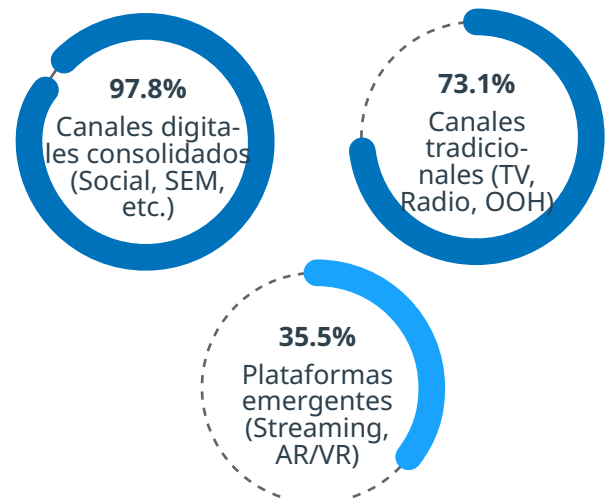
Lo anterior conlleva naturalmente a un mix de canales más amplios y, al mismo tiempo, eleva el estándar sobre la integración y la medición.



4.5.1 Mix de canales y objetivos

La base digital es prácticamente la que sostiene el mix de canales, sin embargo, convive con un peso todavía alto de medios tradicionales y una adopción selectiva de plataformas emergentes.

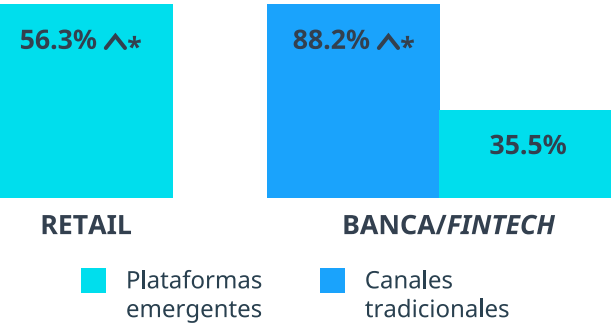
Mix de canales



El resultado es mayor fricción en la medida que se amplía el mix, porque se vuelve más crítico tener objetivos y KPIs consistentes.

Lo que resalta como patrón es que **Retail** aparece con una tendencia clara hacia la experimentación debido a que es de los sectores en el que más se observa un uso de las **plataformas emergentes**, entendidas como canales y ecosistemas digitales más nuevos o de adopción acelerada, por ejemplo, *Retail media*, CTV/ *streaming* con compra programática, audio digital, *gaming/in-game* y *creators/short-video*.

Mix de canales por industria



Nota: Los canales señalados (*) se encuentran por encima del promedio regional (35% en plataformas emergentes y 73.1% en canales tradicionales)

En contraste, **Banca/Fintech** conserva una estrategia de medios fuertemente apoyada en plataformas tradicionales y una incorporación más moderada de las emergentes.

Por modelo de negocio, las organizaciones **B2C y multi-modelo** tienden a operar una combinación de plataformas más amplia, con presencia tanto de tradicionales como de emergentes. **B2B** muestra menor dependencia de canales tradicionales y un porcentaje más bajo de emergentes, lo que sugiere objetivos más concentrados y ciclos de decisión distintos.

Mix de canales por modelo de negocio B2B



4.5.2 Integración multicanal/omnicanal

Dentro de lo observado en las conclusiones del estudio, el verdadero reto no es abrir más canales, sino lograr que trabajen juntos de forma integrada.

En 2025, la mayoría de las empresas todavía se mueven en un esquema “multicanal con alineación”, más que en una omnicanalidad plena: el **51.6%** opera con una estrategia multicanal, pero con objetivos unificados y KPIs transversales.

Por el otro lado, solo **7.5%** afirma tener un enfoque omnicanal con una integración profunda y un sistema de *reporting* centralizado 360°. Al mismo tiempo, la fragmentación operativa sigue siendo evidente: **21.5%** gestiona campañas de forma independiente por canal (aunque con un objetivo general común) y **19.4%** coordina las acciones desde *marketing* sin una integración operativa sólida.



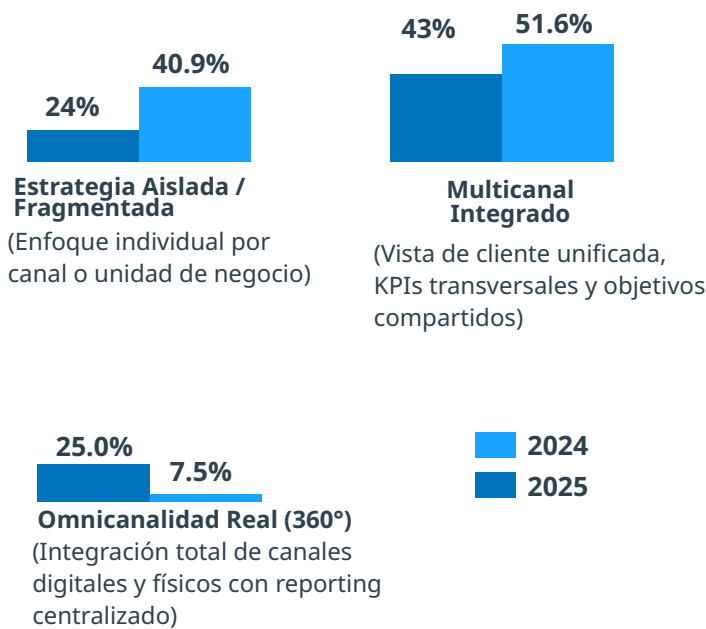
Omnicanalidad no es ‘estar en varios canales’; es diseñar una experiencia coherente donde el cliente no sienta cortes. Cuando se hace bien, se fortalece la relación y la lealtad.”

Rodrigo Zedillo, Director de Estrategia Digital e Inteligencia Artificial, EL PALACIO DE HIERRO

Para interpretar el contraste con 2025 es clave revisar cómo se definía la omnicanalidad en 2024. En dicho año, el **43%** de las empresas se ubicaba en la categoría “vista cliente integrando todos los canales digitales” y el **25%** en “estrategia de experiencia omnicanal”.

La omnicanalidad se describe como la integración de la experiencia digital con canales físicos y tradicionales, es decir, una visión centrada en coherencia de la experiencia del cliente.

Evolución de la madurez omnicanal en América Latina

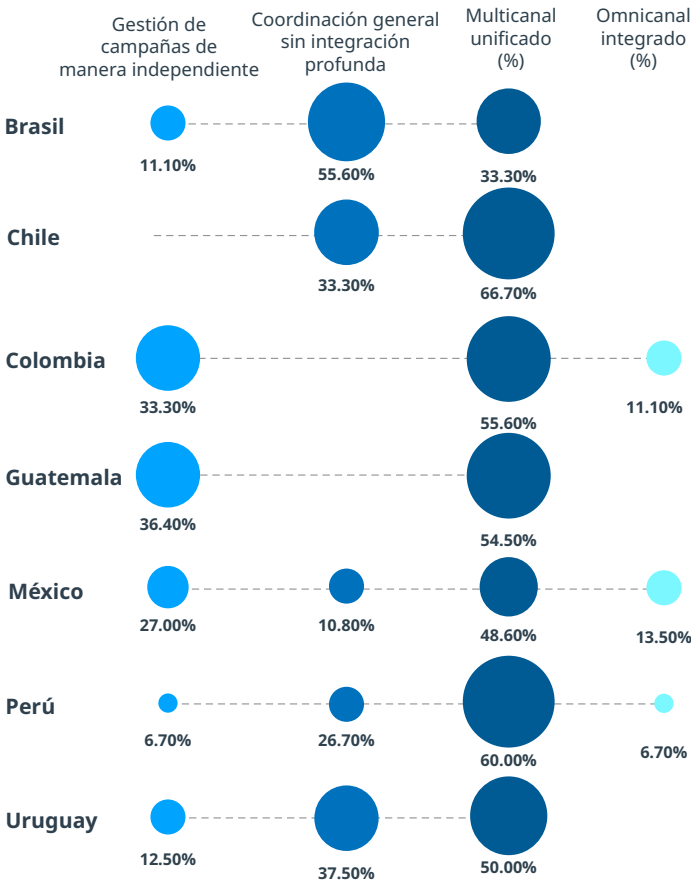


El resultado es mayor fricción en la medida que se amplía el mix, porque se vuelve más crítico tener objetivos y KPIs consistentes.

Lo que resalta como patrón es que **Retail** aparece En cambio, para 2025, al exigir una integración operativa profunda y un *reporting* centralizado 360°, la proporción de compañías que cumplen con esa definición baja a un solo dígito. Pareciera un retroceso, aunque lo que revela es que la omnicanalidad “real” —la que combina integración tecnológica, operativa y analítica— plantea una barrera de entrada mucho más alta que la omnicanalidad entendida como principio de la experiencia del cliente.

A nivel país, el 2024 ya mostraba heterogeneidad, por ejemplo, México destacaba en omnicanalidad y Chile no reportaba adopción omnicanal. Mientras que en la investigación de 2025, la visión omnicanal evoluciona más allá del *e-commerce*, al buscar entendimiento integral del usuario y trazabilidad que soporte decisiones de inversión; pero esa ambición choca con la realidad de *stacks* fragmentados y medición no unificada.

Canales y omnicanalidad en la región



En los extremos, **Retail y Banca/Fintech** aparecen como los sectores con señales más visibles de integración omnicanal profunda. Por país, las señales más claras de omnicanalidad altamente integrada aparecen en **México y Colombia**, aunque siguen siendo minoritarias.

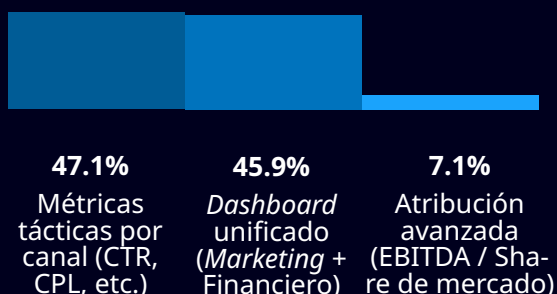
En conclusión, la visión omnicanal está dejando de ser un concepto limitado al *e-commerce*, porque ahora aspira a un entendimiento integral del usuario y de la trazabilidad completa que respalde decisiones de inversión. Sin embargo, esa ambición choca con la realidad de *stacks* tecnológicos fragmentados y la medición no unificada como los principales obstáculos.

Lo que se observa es una transición de la omnicanalidad hacia la que exige integración operativa y analítica de alto nivel. El desafío es que esta nueva definición eleva la barrera de entrada y deja en evidencia la distancia entre la visión estratégica y las capacidades actuales de muchas organizaciones.

4.5.3 Medición de efectividad y ROI para alta dirección

La medición es el cuello de botella que define si el multicanal llega a escalar o se queda en silos. En 2025 se observa una polarización entre las compañías analizadas: evalúa con métricas tácticas por canal (CTR, CPL, etc.), sin correlación clara con los KPIs del negocio, mientras que 45.9% ya usa un *dashboard* unificado que combina métricas de *marketing* con indicadores clave de desempeño financieros o estratégicos.

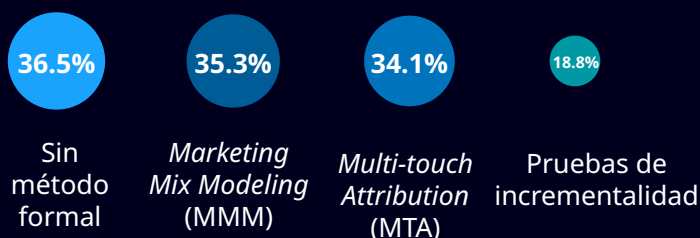
Medición de efectividad para Alta Dirección



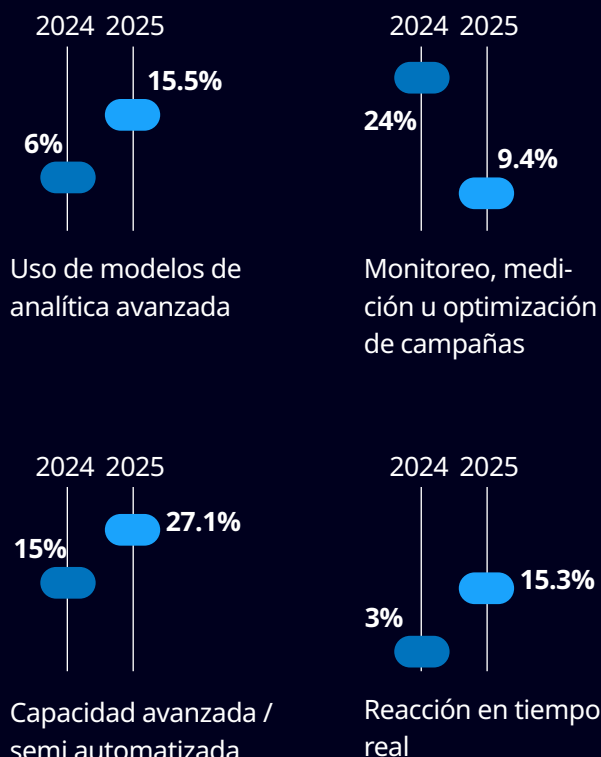
El nivel más exigente —con atribución avanzada que refleja contribución por canal a EBITDA o participación de mercado— aparece como nicho.

Al revisar los **métodos de medición**, es decir, las metodologías concretas para estimar la efectividad, atribuir resultados y defender el ROI ante la alta dirección; por ejemplo, modelos econométricos, atribución *multi-touch* o experimentación, la tensión se confirma porque 36.5% de las organizaciones declara no contar con uno formal.

Métodos de medición



Evolución de la medición: hacia capacidades más accionables



En paralelo, conviven enfoques más estructurados como **Marketing Mix Modeling** y **Multi-touch Attribution**, mientras que las pruebas de incrementalidad (clave para justificar la inversión ante los directivos) quedan rezagadas. Esto explica por qué muchas organizaciones pueden “optimizar por canal”, pero todavía les cuesta demostrar el impacto agregado del mix.

La comparación con 2024 sí muestra un cambio material en capacidades habilitadoras. En **medición de KPIs**, el uso de analítica avanzada (predictiva / prescriptiva / atribución) casi se triplica, con un índice de 2.6 veces.

En **monitoreo, medición y optimización de campañas**, la métrica aislada se reduce a menos de la mitad; por otra parte, crecen tanto la capacidad avanzada/semi-automatizada casi al doble y se quintuplica la reacción en “tiempo real”.

La mejora en estas prácticas es clara, pero todavía no se traduce masivamente en “ROI defendible” a nivel dirección porque la atribución a resultados de negocio sigue fragmentada.

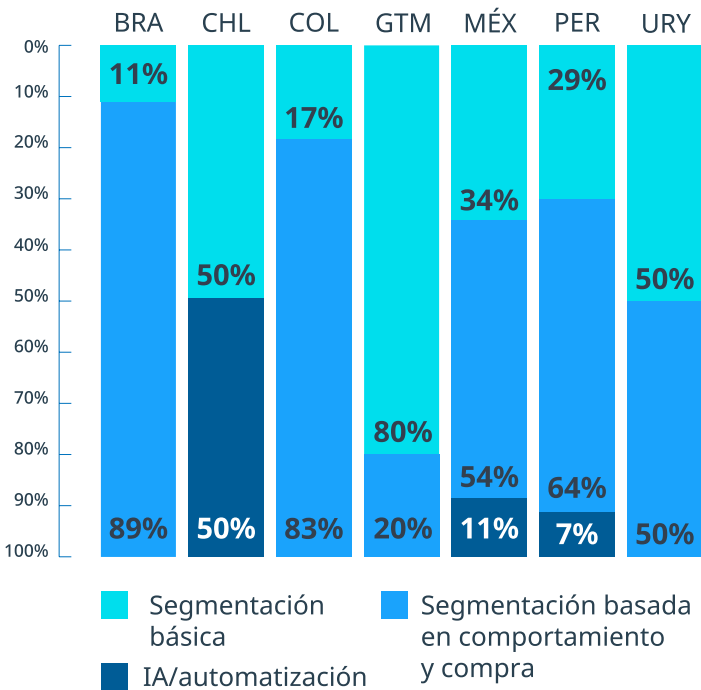
4.5.4 Personalización por canal

La personalización de contenidos está avanzando, pero mayormente en niveles “controlables”, como la segmentación por comportamiento y se ve poco en la ejecución dinámica en tiempo real.

En 2025, más de la mitad de las compañías personaliza con base en datos de comportamiento y compra, mientras que 3 de cada 10 se limita a personalización básica de tipo demográfico. En menor medida se ha logrado integrar *AI automation* para ofrecer experiencias individuales en tiempo real.

En el sector *Retail* se ve una señal más avanzada de ese último nivel con 13.3% de las empresas.

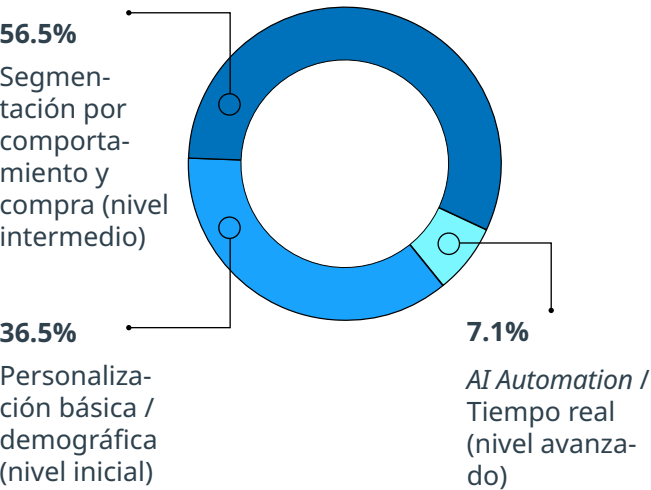
De la segmentación demográfica a la IA: Evolución de la personalización en América Latina



Comparado con 2024, cuando se veían las mismas limitaciones debido a que solo **8%** reportaba capacidad para combinar planeación anual con campañas *on-demand* hiperpersonalizadas y automatizadas desde la visión del cliente; la cifra se mantiene en un nivel similar.

Con lo anterior, cabe destacar que la personalización en escala depende de la calidad de los datos, la integración y trazabilidad de cada campaña; sin eso, lo que crece es la segmentación, no la personalización dinámica.

Madurez en personalización





Implicaciones prácticas

Para los líderes de *marketing* y *commerce*, el mensaje es directo: el mix multicanal se ha logrado, pero el diferencial competitivo ahora se encuentra en la integración más la medición ejecutiva. Por lo anterior, es recomendable establecer las siguientes prioridades:

01.

Definir un set reducido de KPIs transversales (por objetivo de negocio) y estandarizar nomenclaturas y fuentes;

02.

Mover la conversación con la alta dirección de métricas tácticas hacia el impacto incremental del mix;

03.

Cerrar brechas de operación con *reporting* centralizado y gobernanza de datos para sostener la omnicanalidad “real”;

04.

En personalización, pasar de segmentación a activación: usar *AI automation* para experiencias dinámicas solo donde haya trazabilidad y calidad de datos suficientes, evitando promesas de hiperpersonalización sin base.

4.6 Inteligencia Artificial

La IA aparece en los hallazgos de la investigación en Latinoamérica como una capacidad ya instalada en la práctica cotidiana del marketing, pero con niveles de profundidad muy distintos debido a que conviven usos “de superficie” (copilots y generación de contenidos) con esfuerzos más estructurales (automatización, modelos y agentes).

El cambio más claro respecto a 2024 es que el bloque de organizaciones que “no la ha implementado” deja de ser masivo, y **4%** declara que no es prioridad presupuestaria en 2025, lo que confirma es que **la conversación ya no es si se utiliza la IA, sino para qué, con qué gobierno y cómo se mide.**

4.6.1 Prioridad e inversión

En la práctica, la adopción de inteligencia artificial avanzó más rápido que la asignación presupuestaria, debido a que se ve mayor uso, pero el gasto suele diluirse o re-clasificarse dentro de otras partidas (tecnología, capacitación u otros proyectos transversales), por lo que la inversión específica en IA aún no aparece como un rubro plenamente “separado” y consistente.

Las cifras indican que la inversión en IA todavía se ubica en un nivel medio dentro del presupuesto de marketing ya que más de la mitad de las organizaciones declara que destina menos de la tercera parte a iniciativas de este rubro.

Donde sí se observa una diferencia relevante es por modelo de negocio. Las organizaciones **B2B2C** (de operación mixta) muestran una mayor presencia de presupuestos en rangos medios/altos (casi la mitad declara 31%), mientras que **B2B** y **B2C/D2C** tienden a concentrarse más en prioridad baja.

A nivel país, **Brasil y Colombia** aparecen con una incidencia mayor de prioridad media/alta, mientras que Uruguay se concentra más en rangos bajos.

Por industria, **Banca/Fintech** tiende a empujar hacia prioridad media/alta respecto al promedio, consistente con una agenda donde la IA ya impacta procesos de adquisición, atención y eficiencia.



4.6.2 Gobernanza y colaboración entre áreas

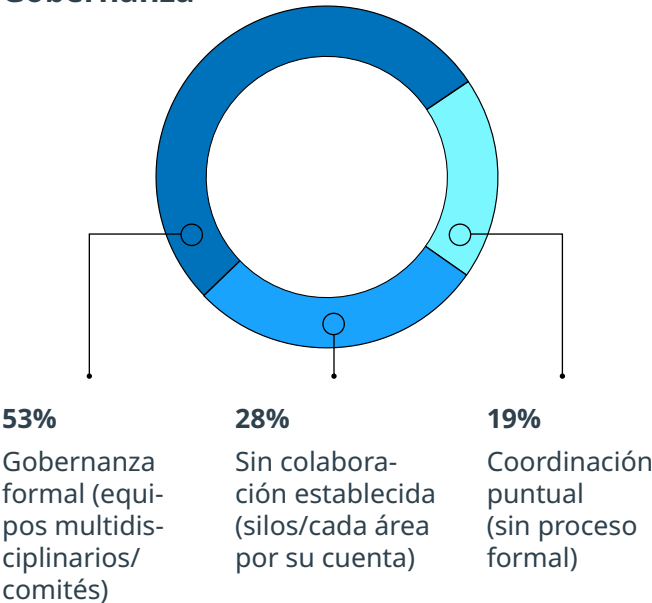
La región de América Latina muestra un “punto de quiebre” en gobernanza: **53%** ya opera con esquemas formales en el que interviene un equipo multidisciplinario, comité/células ágiles u oficina dedicada, pero **28%** sigue trabajando sin colaboración establecida (cada área por su cuenta) y **19%** se mantiene en coordinación puntual sin proceso formal.

En otras palabras, la mitad ya construyó la estructura y el resto sigue expuesto a dispersión, duplicación de esfuerzos y riesgo operativo.

El patrón más consistente aparece por modelo de negocio: **B2B2C** registra la mayor formalización, lo que tiene sentido cuando el valor depende de integrar *marketing*, ventas, TI, producto, datos y partners.

Por industria, **Retail** sobresale con mayor gobernanza formal (casi 7 de cada 10), mientras que en Banca/ Fintech y Comunicación & Media la formalización es menor y convive con fragmentación interna.

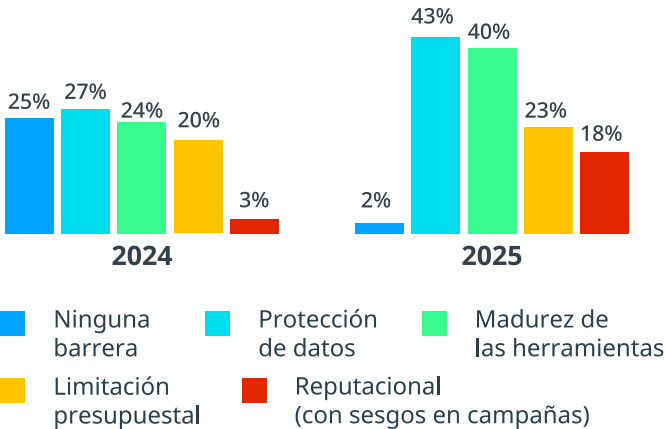
Gobernanza



4.6.3 Retos para la adopción en Inteligencia Artificial

En lo datos que emanan del estudio se ve que las barreras en la adopción de IA dominantes ya no son “curiosidad o falta de presupuesto”, sino riesgo y capacidad donde las empresas refieren como reto la protección de datos e información confidencial; la madurez de herramientas y menciona la falta de talento especializado. En el listado le siguen estrategia no clara y limitación en presupuesto.

Principales barreras en la adopción de IA



El perfil anterior es importante porque marca una transición: **el problema ya no es “arrancar” con el uso de inteligencia artificial, sino escalar sin romper compliance, calidad y operación.**

Aquí sí se observa una evolución clara respecto a **2024** ya que en el estudio previo, **veinticinco por ciento** decía no tener preocupaciones/limitantes, la preocupación reputacional era marginal; en cuanto a protección de datos y madurez de herramientas estaban en **veintisiete** y **veinticuatro**, respectivamente.

En **2025**, “ninguna barrera” prácticamente desaparece y la preocupación reputacional sube, señal de un mercado más consciente de sesgos, exposición de marca y riesgos en producción/atención.

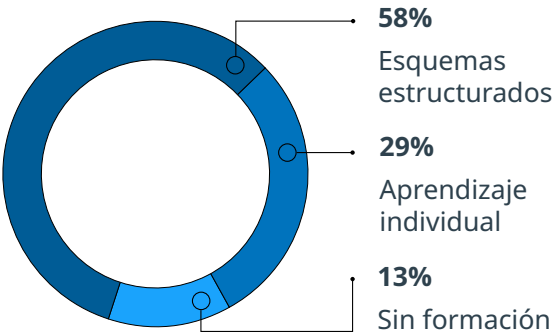
Por segmentación, destacan dos tensiones: en B2C/ D2C la mayor barrera es talento (más de la mitad lo menciona), mientras que en B2B2C pesa la madurez de herramientas.

En industria, **Banca/Fintech** combina de forma casi pareja datos, madurez y talento, y **Retail** se ordena alrededor de datos y talento.

4.6.4 Capacitación y talento

La preparación en IA de los colaboradores dentro de las empresas se está formalizando, pero todavía no es una capacidad homogénea. Los datos reportan que más de la mitad cuentan con esquemas estructurados en los que se desarrolla un plan interno, talleres con expertos externos o roles especializados; casi la tercera parte se apoya en el aprendizaje individual (“cada integrante aprende por su cuenta”), y trece por ciento no realizó formación.

Capacitación de colaboradores



La lectura en cuanto a la profesionalización en el área es que existe avance, pero todavía hay una base amplia donde la **IA se usa sin una ruta de desarrollo de habilidades consistente**.

Aquí también hay una diferencia relevante frente al estudio previo, en el que solo **14%** reportaba inversión en capacitación y **36%** aprendizaje autónomo. En 2025, el peso se movió hacia planes internos y talleres, aunque el aprendizaje autodidacta sigue siendo un componente grande.

Por modelo de negocio, **B2B2C** se distingue por mayor presencia de planes internos (casi la mitad); mientras que **B2C/D2C** concentra más autoaprendizaje y mayor proporción sin formación.

Lo anterior vuelve a conectar con los retos, **donde el talento falta, la adopción de IA tiende a quedarse en usos tácticos**.

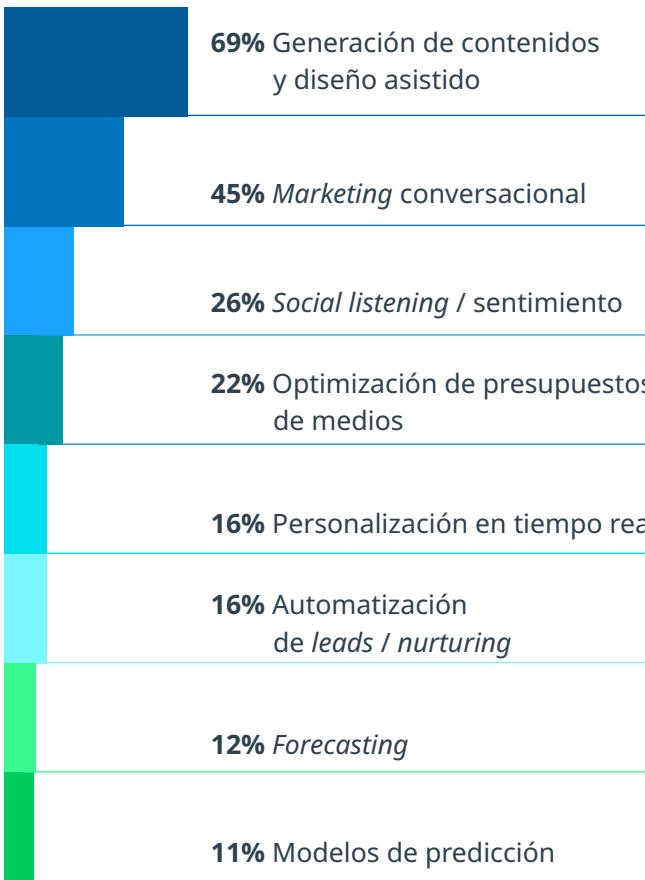
4.6.5 Casos de uso prioritarios

La inteligencia artificial se está usando primero donde acelera la producción y reduce la fricción dentro de las empresas. En *marketing*, el caso dominante es la **generación de contenidos y diseño asistido**, seguido de **marketing conversacional**.

Luego aparece un bloque que marca el paso hacia la mejora de los recursos: **social listening/sentimiento, optimización de presupuestos de medios**, y en el mismo nivel, **personalización en tiempo real y automatización de leads/nurturing**.

Los usos más analíticos (*forecasting* y modelos de propensión/atribución/predicción) todavía son minoritarios, pero ya aparecen como parte del mapa.

Casos de uso de IA



En 2024, el uso de la IA estaba más concentrado en creatividad/consulta (**40% contenidos y 40% ideación**) y el conversacional era menor, con un bloque grande sin implementación. Para la edición actual, el centro de gravedad se desplaza: la IA generativa se vuelve estándar (**herramientas de texto en 75% y diseño en 53%**) y el conversacional gana tracción, mientras que se abren casos de optimización (medios, escucha social, personalización).

Las diferencias que más llaman la atención por industria son consistentes con el tipo de negocio. **Banca/Fintech** empuja más fuerte el uso conversacional (más de la mitad lo prioriza) y muestra mayor presencia de casos analíticos y de *nurturing*.

Retail destaca por una incidencia mayor de personalización en tiempo real (un tercio lo prioriza), lo que se alinea con la presión por generar conversión, tickets de compra y recurrencia.

En **Comunicación & Media**, en cambio, sube con fuerza la optimización de presupuestos de medios (cerca de la mitad), reflejando la lógica de eficiencia y desempeño.



El mayor pendiente no es ‘hacer piezas’, sino aplicar IA a datos y decisiones: gestión, predicción y eficiencia de tiempos para decidir mejor y más rápido.”

Oswaldo Castro, Director de Mercadotecnia
VOLKSWAGEN MÉXICO

En **digital commerce**, los usos reportados se alinean con lo anterior: recomendadores, *chatbots*, generación automática de contenidos, segmentación avanzada y *forecasting* aparecen como los frentes más recurrentes.



NTT DATA & Tangity - Insights

No podríamos cerrar este capítulo sin señalar una de las tendencias más comentadas en los últimos meses, en la que las empresas más punteras están yendo más allá de la generación de contenido y afrontan iniciativas con enfoques integrales de “*content supply chain*” con IA.

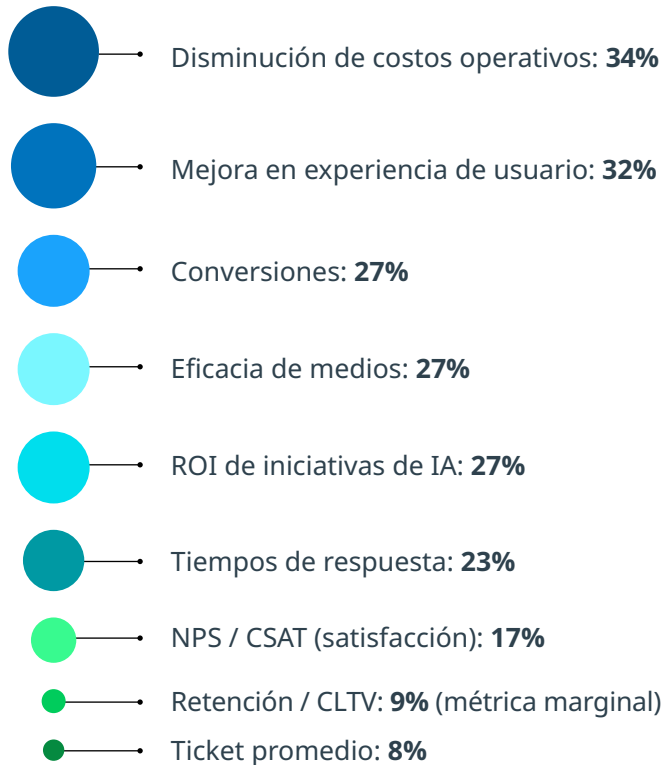
Estas iniciativas están automatizando el flujo completo: desde el *briefing* y la adaptación multiformato, hasta el control de *compliance*, el etiquetado automático en DAM y la activación dinámica por audiencia. La IA no solo acelera la producción, sino que industrializa consistencia, escalabilidad y *time-to-market*.

4.6.6 Métricas de éxito/ROI

La medición de la IA por parte de las empresas se está construyendo desde la eficiencia y la experiencia sobre la generación de valor a largo plazo. **Las métricas más usadas son disminución de costos operativos y mejora en experiencia de usuario.**

Después aparecen, con cada una, las **conversiones, eficacia de medios y ROI de iniciativas de IA, seguidas por tiempos de respuesta y NPS (Net Promoter Score)/CSAT (Customer Satisfaction Score).**

Medición de la Inteligencia Artificial



Métricas como retención/CLTV (*Customer Lifetime Value*) y ticket promedio todavía son marginales al declararse por 9 y 8% de las compañías, respectivamente, lo que sugiere que muchas organizaciones están midiendo impacto inmediato, pero no necesariamente incrementalidad o valor sostenido.

Por modelo de negocio, la diferencia es nítida: **B2B** se vuelca a eficiencia (costos) y casi no reporta conversión como métrica principal, mientras que **B2C/D2C** mide más por conversiones/vender más.

B2B2C tiende a concentrar más indicadores de ROI y eficacia de medios, coherente con operaciones donde la IA se usa para optimizar gasto y resultados en ecosistemas complejos.

En industria, **Banca/Fintech** muestra mayor foco en experiencia y tiempos de respuesta; **Retail** sube en eficacia de medios y, comparativamente, en recompra/lealtad.

Reflexiones e implicaciones prácticas (IA y agentes)

La IA ya se está usando en la operación diaria de las organizaciones en América Latina, pero todavía no escala de forma consistente: convive la **no adopción con 31% de los resultados**, usos de primera generación centrados en volumen/eficiencia (atención, tareas repetitivas, operaciones internas, contenido) y un grupo que ya da el salto a construir capacidad propia, porque **el 20% ya desarrolla agentes personalizados**.

La diferencia entre acumular pruebas de concepto y lograr impacto suele definirse antes incluso que la tecnología a utilizar: en la calidad de la definición del caso de uso y en si éste es transversal, es decir, que impacte procesos, áreas y métricas de negocio, o si queda limitado a mejorar la productividad individual o a un equipo aislado.

Uso de agentes inteligentes



NTT DATA & Tangity - Insights

En este apartado sería relevante ver lo que está pasando en los entornos avanzados, en los cuales ya hay desarrollos de plataformas agénticas de IA que participan dentro de la optimización de campañas, la validación automática de *journeys*, la gestión de audiencias, *pricing* dinámico o actualización de catálogos.

Bajo marcos de control y trazabilidad, estos agentes permiten escalar la eficiencia operativa sin perder gobernanza, ni visibilidad estratégica.

Accionables claros para escalar

01.

Definir casos de uso de agentes con su dueño y el KPI de negocio.

Cada agente debe nacer con un “owner” y un KPI que conecte eficiencia con el resultado (tiempo, costo, conversión, retención, calidad o riesgo). Si no hay métrica y accountability, se queda su aplicación en demo.

02.

Priorizar casos de uso transversales (no de “beneficio local”).

Elegir de tres a cinco casos que crucen las áreas de *Marketing*, Ventas, Servicio y Operaciones (por ejemplo: atención + *backoffice* + conocimiento + seguimiento), porque ahí se captura el valor real y se justifica la integración.

03.

Diseñar el caso de uso como proceso, no como herramienta.

Mapear el flujo *end-to-end*: qué dato entra, qué decisión toma, qué acción ejecuta, cómo se registra el aprendizaje y quién valida las excepciones. Esto reduce pruebas de concepto que no sobreviven a la operación real.

04.

Instalar gobernanza transversal desde el inicio.

Definir los roles mínimos, como son el de *sponsor*, *product owner*, *data/security*, operación. Sin esto, los agentes quedan “en experimentación” y no atraviesan áreas de la empresa.

05.

Asegurar capacidades habilitadoras: talento y adopción.

Capacitación y manuales para la realización de prompting, diseño de flujos, QA y supervisión humana con el fin de que el uso no dependa de pocos expertos y pueda sostenerse.

06.

Estandarizar el camino en prueba de concepto a “piloto” luego a “escala”.

Definir criterios de salida por fase (calidad, seguridad, integración, métricas y costo). Esto ordena la cartera de iniciativas y evita acumular pruebas de concepto sin despliegue.

La conclusión es que la IA ya está presente, pero el salto de madurez se logra cuando los agentes se diseñan como parte de la capacidad organizacional que incluye la gobernanza, el talento y la medición, para después anclarse en casos de uso transversales que mueven métricas de negocio, no solo la productividad local.

4.7 *Digital Commerce*

El *digital commerce* ya no puede verse únicamente como “un canal de ventas”: es el punto donde la estrategia digital se convierte en transacción, margen y experiencia. En la práctica, su nivel de madurez se define por cinco frentes que tienen impacto operativo directo:

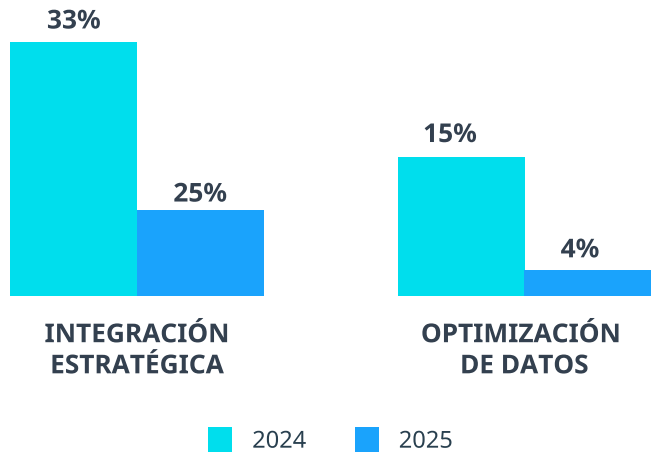
- 1. Mix de canales activado:** desde plataformas propias, *marketplaces*, apps, social y canales conversacionales.
- 2. Uso de datos para personalizar y convertir:** cómo se aprovecha la información para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la tasa de conversión.
- 3. Stack tecnológico:** la infraestructura que permite operar y escalar de manera eficiente.
- 4. Robustez operativa:** procesos de *fulfillment*, última milla, entregas y pagos que sostienen la experiencia.
- 5. Integración con *Marketing*:** gobernanza y sinergias que aseguran la estrategia comercial.

En esta ola de 2025, el pulso regional sobre sinergias *marketing-e-commerce* se puede leer con base en un concepto amplio; en cambio, el detalle operativo de commerce -que incluye canales, los objetivos, uso de herramientas, los KPIs y la logística- aparece en una submuestra pequeña, por lo que sus resultados deben interpretarse como señales direccionales y no como una foto definitiva del mercado latinoamericano.



4.7.1 Evolución de prioridades en e-commerce (2024 vs. 2025)

La integración estratégica de las diversas plataformas y la optimización de datos se mantienen en el estudio de la Evolución del Marketing Digital en América Latina 2026, mientras que la implementación de las campañas sincronizadas aumenta.

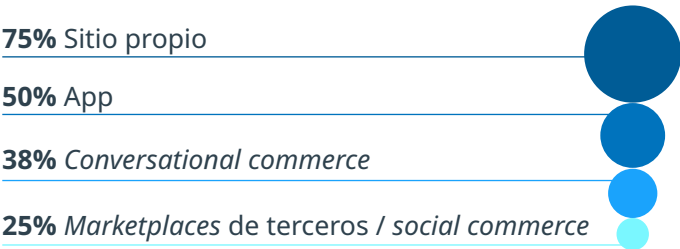


La lectura de este rubro indica que **las empresas sostienen coordinación táctica, pero todavía no consolidan el paso a una colaboración data-driven como práctica dominante**. Y ahí es donde normalmente se juega la eficiencia de margen y LTV.

La industria del *Retail* muestra una base más instalada (solo **6%** declara no tener *e-commerce*), mientras que en **Banca/Fintech** sube la proporción de organizaciones que aún reportan que no cuentan con ello (**24%**), lo cual es consistente con modelos más orientados a adquisición/*lead* o *journeys* no transaccionales directos en digital.

Por países, resaltan extremos con base moderada: **Uruguay** concentra mayor “ausencia declarada” (**50%**) y en contraste, **México** (**11%**), lo que sugiere distintos pisos de adopción.

Canales de e-commerce



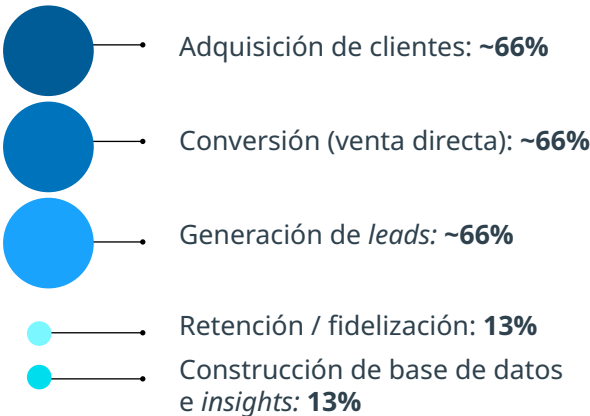
Lo anterior se alinea con la lógica del portafolio (propio para margen/datos; terceros para alcance), que ya estaba planteada en 2024 como estrategia dual de crecimiento en *digital commerce*.

4.7.2 Objetivos estratégicos del e-commerce

Las metas del comercio digital se concentran en tres frentes con prevalencias muy similares en alrededor de dos tercios de las respuestas para cada uno de los componentes: adquisición, conversión y generación de *leads*.

En cambio, **retención/fidelización** y **construcción de bases de datos e insights** aparecen mucho menos.

Objetivos estratégicos del e-commerce



La tensión es estructural debido a que se exige desempeño de corto plazo, pero se invierte menos en lo que reduce el costo de adquisición de clientes (CAC) de forma sostenible mediante datos propios, repetición y personalización sostenida.

En 2024, el uso principal del *digital-commerce* también estaba fuertemente anclado a conversión (65%), y en el caso de data/insights aparecía como minoritario, lo que refuerza que el “salto” pendiente no es tener datos, sino operarlos como ventaja competitiva.

4.7.3 Datos y personalización en commerce

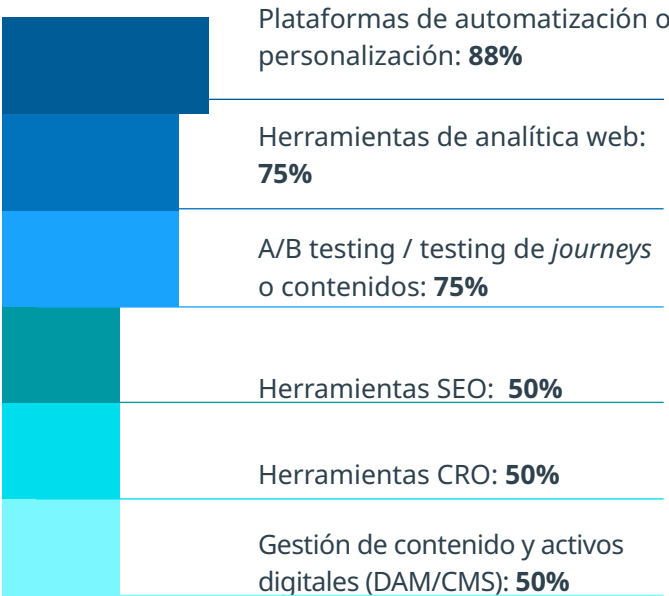
La personalización “mínima viable” ya está bastante extendida en la submuestra: **88% implementa segmentación basada en el comportamiento** desde la navegación, las compras realizadas o el movimiento de los carritos, pero **solo 50% de las empresas cuestionadas reporta personalización dinámica**.

En otras palabras, el dato existe, pero aún no siempre se traduce en decisiones automatizadas de ofertas, mensajes o experiencias individualizadas para los consumidores.

4.7.4 Herramientas para operar y escalar

El inventario tecnológico declarado por quienes respondieron sobre commerce combina operación y optimización con el uso de diversas herramientas a la vez:

Inventario tecnológico



En herramientas “estructurales” para e-commerce, aparecen con peso similar, lo que sugiere que **el cuello de botella no es solo “front” (tienda), sino catálogo, gobierno de datos de producto y consistencia operacional**.

NTT DATA & Tangity - Insights

Más allá de la incorporación de estas herramientas, se está consolidando una tendencia que viene de la industria del *Retail*, la creación de *Retail Media Networks* como nueva palanca estructural de ingresos y eficiencia comercial.

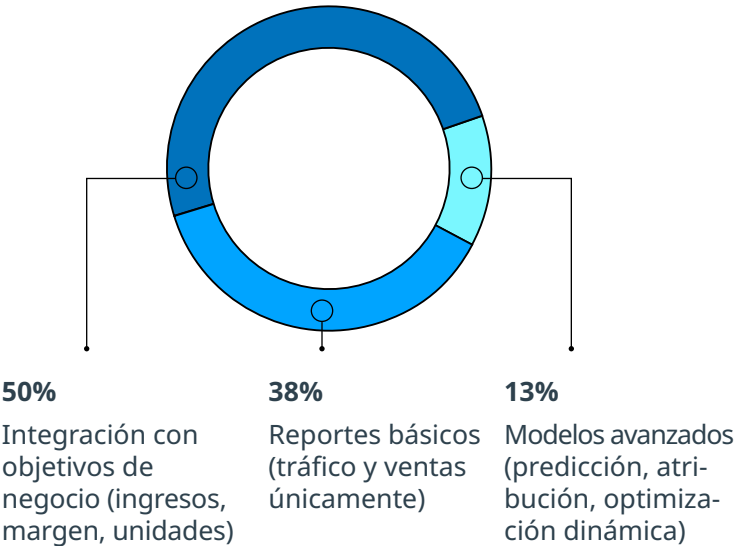
Las organizaciones más avanzadas están monetizando sus datos *1st party* mediante modelos de colaboración con marcas, medición de incrementalidad y optimización conjunta de desempeño, convirtiendo el *media* en un nuevo P&L y no solo en un canal de activación.

4.7.5 KPIs y madurez de medición

La medición del canal de comercio digital muestra una madurez intermedia: **50%** integra los KPIs de esta división con los objetivos de negocio (ingresos, margen, unidades), pero **38%** se queda en reportes básicos (tráfico/ventas) y solo **13%** declara modelos avanzados (predicción/atribución/optimización dinámica).

El riesgo operativo es típico: se exige crecimiento, pero sin instrumentación suficiente para explicar *por qué* crece o cae el comercio digital (mix, cohortes, recurrencia, margen, logística, promo-dependencia).

Niveles de madurez en medición (e-commerce)



4.7.6 Operación: *fulfillment*, última milla, entregas y pagos

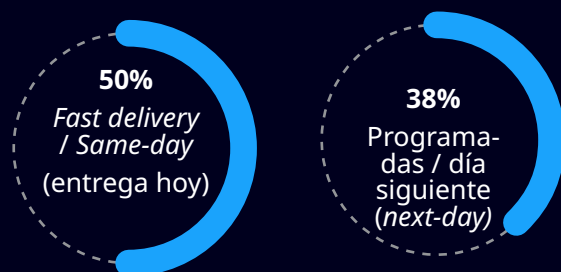
La venta digital tiene en su operación la heterogeneidad, con predominio de esquemas mixtos, donde las empresas reportan modelo híbrido de *fulfillment* y conviven alternativas como *ship-from-store*, inventario dedicado y 3PL (*Third-Party Logistics*).

En última milla, la mitad marca que “no aplica” por lo que se puede deducir una posible tercerización total o no operación propia, pero cuando sí lo revelan, aparecen *fast delivery* y 3PL con 25%, respectivamente. En tipos de entrega, destacan capacidades “rápidas”: 50% ofrece *fast delivery* y *same-day*, y 38%, las realizan programadas y de día siguiente.

Operación de *commerce*



Tipo de entrega

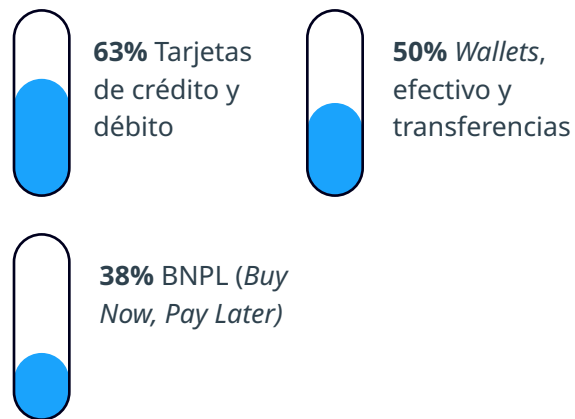


*50% de las empresas terceriza totalmente su operación de última milla.

Respecto a los pagos en el comercio digital, el mix refleja preferencia local y foco en la conversión debido a que **63%** habilita tarjetas de crédito y débito como principal método; además, **50%** combina opciones como wallets, efectivo y transferencias (SPEI/pago inmediato).

Llama la atención la presencia de BNPL (*Buy Now, Pay Later*), con **38%** de las respuestas, señal de búsqueda de conversión en contextos de sensibilidad a precio/financiamiento.

Métodos de Pago



Implicaciones prácticas

Prioridad #1: gobernanza y KPIs compartidos.

Cuando el *marketing* y *commerce* no comparten objetivos y medición (margen, recurrencia, cohortes, costo logístico), la optimización termina siendo local y cara.

Prioridad #2: personalización operable. Si ya existe segmentación basada en señales y comportamiento del usuario, el siguiente paso es ejecutarla, es decir, activarla en *journeys*, mensajes y ofertas en el canal durante el momento correcto.

Prioridad #3: operación como ventaja competitiva.

Las entregas rápidas, en el mismo día y los pagos locales no son “*nice to have*”, se vuelven palancas directas de conversión; sin ellas, el *performance* paga el costo.

04

Reflexiones finales y recomendaciones

5. El momento de la industria

5.1 De la adopción a la integración estratégica

El estudio **Evolución del Marketing Digital en América Latina 2026** confirma que la industria digital en esta región entró en una etapa distinta de madurez. La discusión principal ya no se trata de adoptar canales, sumar herramientas o ampliar la presencia digital, sino de la capacidad real de las organizaciones para integrar esas capacidades y convertirlas en una ventaja competitiva sostenible.

La región ya construyó una base relevante de digitalización; el desafío ahora es hacer que esa base funcione como sistema.

La señal transversal que brindan las empresas es clara: avanzan en estrategia, datos, automatización, medición, inteligencia artificial y *commerce*, pero no lo hacen al mismo ritmo, ni con el mismo nivel de articulación.



Esa asimetría es la que explica gran parte de la fricción actual debido a que hay más capacidad táctica que la de coordinación; más herramientas que gobierno; más ejecución que trazabilidad y más iniciativas que modelo operativo.

Eso redefine por completo la agenda de la alta dirección. El riesgo ya no es solamente quedarse atrás en la adopción, sino crecer en complejidad más rápido de lo que la organización puede absorber, gobernar y rentabilizar. A partir de este punto, seguir incorporando tecnología, canales o pilotos sin resolver las condiciones de integración genera más costos, más silos y más duplicación que valor.

La lectura estratégica de cierre, entonces, es directa: el diferencial competitivo dejó de estar en “tener” y pasó a estar en “conectar”. Conectar estrategia con ejecución, datos con activación, medición con decisiones de negocio, IA con procesos transversales y *commerce* con rentabilidad. En esos conceptos es donde hoy se define la distancia entre las organizaciones que escalan y las que se estancan.

5.2 Consideraciones clave

La integración es la nueva frontera competitiva

El hallazgo más consistente del estudio es que la región ya no enfrenta un problema de adopción básica. Una mayoría relevante opera con la lógica *full-funnel*, existe una base instalada de CRM y automatización, y el uso de canales digitales consolidados ya forma parte de la operación habitual.

Sin embargo, esa expansión no equivale automáticamente a madurez. La diferencia es evidente cuando esas piezas dejan de operar como capas aisladas y empiezan a funcionar como un sistema integrado. La madurez real no la define la presencia de herramientas, sino la capacidad de articular datos, procesos, decisiones y objetivos bajo una misma lógica de ejecución.

Esto tiene una implicación central para el C-Level: la estrategia ya no puede evaluarse por el número de capacidades incorporadas, sino por su grado de interoperabilidad.

Cuando la organización suma nuevas capas de tecnología sin resolver trazabilidad, *ownership*, gobierno de datos y coordinación entre áreas, la complejidad operativa aumenta más rápido que la capacidad de generar retorno de inversión. En ese escenario, el problema deja de ser tecnológico y pasa a ser de diseño organizacional.

La estrategia maduró más rápido que el sistema de ejecución

El avance de las empresas hacia enfoques más integrales es una señal positiva. La conversación de *marketing* es más cercana al negocio que en etapas anteriores y la lógica *full-funnel* ya no es marginal.

Sin embargo, el estudio también muestra que esa evolución estratégica todavía convive con una ejecución desigual porque las prioridades son más ambiciosas, pero se realizan procesos parciales; los objetivos están más integrados, pero la inversión está desbalanceada; hay declaraciones de coordinación, pero las capacidades operativas todavía se encuentran fragmentadas.



Lo anterior obliga a redefinir qué significa madurez. Ya no es suficiente con declarar una visión estratégica más completa, la verdadera madurez está en sostenerla con prioridades operables, pocos KPIs compartidos, roles claros y una cadencia común de decisión entre *marketing*, datos, tecnología, finanzas y, cuando aplica, *commerce*. En otras palabras, la estrategia solo madura de verdad cuando se vuelve gobernable.

La ventaja de poder activar los datos

La región muestra avances claros en conocimiento del cliente, segmentación y consolidación de *first-party data*. Aunque la brecha crítica sigue siendo la misma: tener datos no garantiza convertirlos en decisiones, y segmentar no equivale a personalizar. La distancia entre ambos rubros es, hoy, una de las principales fuentes de pérdida de valor.

El punto de inflexión ya no está en recolectar más información, sino en operar mejor la que ya existe. Esto exige identidad unificada, capacidad de *decisioning*, trazabilidad entre señales y acciones, así como una infraestructura que permita activar con continuidad.

Bajo esa lógica, el dato deja de ser una ventaja por volumen y pasa a ser una ventaja por gobernanza, interoperabilidad y capacidad de activación.

Además, el estándar competitivo ya se está endureciendo. El estudio deja ver una evolución hacia esquemas más robustos como es la gestión activa del consentimiento, enfoques *privacy-first*, etiquetado *server-side*, entornos de colaboración segura y arquitecturas más flexibles para conectar almacenamiento, activación y decisión.

No se trata solo de sofisticación tecnológica sino de asegurar que el dato pueda circular con calidad, control y utilidad real en todo el sistema.

La medición sigue siendo el principal límite para capturar y defender valor

Si hay una dimensión que ordena la agenda ejecutiva, es la métrica. La región avanzó gracias a que bajó la medición aislada, crecieron las capacidades analíticas y mejoró la optimización continua.

Pese a ello, el salto decisivo sigue pendiente: traducir los reportes en una narrativa convincente de contribución al negocio. Una parte relevante del mercado todavía mide con lógica táctica por canal, mientras las métricas conectadas de forma directa con indicadores como margen de ganancia, EBITDA, participación o valor incremental siguen siendo claramente minoritarias.

La consecuencia no es menor. Sin una base común de medición, cada área optimiza localmente: *marketing*, por eficiencia táctica; *performance*, por canal; ventas, por conversión; *commerce*, por volumen y finanzas, por costo.

El resultado es una organización que produce muchos datos, pero decide con una visión fragmentada. En ese contexto, la discusión sobre el ROI se debilita y la inversión digital queda expuesta a recortes, objeciones o decisiones basadas más en intuición que en evidencia.

El estudio realizado en países latinoamericanos también deja una advertencia crítica: la madurez de medición no depende únicamente del modelo analítico elegido porque lo importante es la calidad y propiedad de la materia prima.

Sin acceso al dato primario de campaña, especialmente cuando la operación está tercerizada, incluso los modelos más sofisticados pierden capacidad real para orientar el presupuesto y defender retorno. Sin control sobre ese insumo, la atribución nace limitada.

La IA ya es una capacidad instalada, no estructural

La inteligencia artificial dejó de ser una conversación hipotética en las empresas de la región. La pregunta ya no es si se usa, sino para qué, con qué nivel de gobierno y con qué impacto.

Ahí aparece una de las tensiones más relevantes del estudio: la adopción avanzó más rápido que la estructuración organizacional que debería sostenerla. El uso crece, pero su impacto sigue concentrado en tareas de retorno rápido y menor dependencia de datos, mientras los casos con potencial más transformador para el negocio todavía permanecen rezagados.

Ese contraste es decisivo... La IA ya es visible en contenido, diseño y conversación; pero todavía no se consolida de manera masiva en personalización en tiempo real, *nurturing* automatizado, *forecasting*, modelos predictivos o procesos transversales con impacto directo en rentabilidad, eficiencia o crecimiento.

Ha quedado atrás la barrera de la curiosidad porque ahora está en la capacidad: calidad del dato, gobierno, madurez de herramientas, talento especializado y claridad de caso de uso.

Por eso, el verdadero diferencial no se encuentra en "tener IA", ni siquiera en el uso de agentes, sino en decidir con precisión qué parte del modelo operativo se quiere rediseñar con ella.

Las organizaciones más avanzadas ya están desplazando la IA desde la productividad aislada hacia la estandarización operativa. El caso más claro es la evolución hacia esquemas integrales de *content supply chain*, donde la IA no solo acelera la producción, sino que conecta *briefing*, adaptación, *compliance*, etiquetado y activación.

Es por eso que la discusión deja de ser táctica y se vuelve estructural al abarcar consistencia, escalabilidad y reducción tangible del *time-to-market*.



La brecha está en activar con continuidad

Este punto atraviesa varios capítulos del estudio y funciona como síntesis de una tensión más amplia. La región ya construyó una base importante de segmentación con datos propios, pero la personalización avanzada y la ejecución dinámica en tiempo real siguen siendo excepcionales.

Lo que falta no es información, la carencia está en la capacidad para traducirla en experiencias, mensajes, ofertas y decisiones sostenidas a escala.

Lo mismo ocurre con la omnicanalidad porque en este caso la conversación evolucionó y el estándar se volvió más exigente; ya no alcanza con coordinar la presencia entre canales o compartir objetivos en términos generales.

La omnicanalidad real exige integración operativa, *reporting* centralizado, gobernanza de datos y una lógica de orquestación que permita decidir con visión de sistema. Bajo ese umbral más alto, su penetración sigue siendo minoritaria.

La implicación es clara en lo que deben hacer las empresas debido a que ampliar el mix de canales, sumar inventarios emergentes o diversificar tácticas no genera valor por sí mismo. Sin una base común de datos, medición y decisión, la expansión del ecosistema no reduce fricción, la multiplica.

Digital commerce es una conversación de margen y modelo de negocio

El comercio digital dejó de ser una extensión táctica del *marketing*. En las organizaciones más maduras, ya funciona como el punto donde la estrategia se convierte en transacción, margen, experiencia y rentabilidad real.

Por eso ganan relevancia las variables que antes no estaban en el centro de la conversación: logística, medios de pago, recurrencia, cohortes, costo operativo, velocidad de entrega y eficiencia de conversión.

Aquí también la brecha principal es de integración. El problema ya no es “tener *e-commerce*”, sino conectarlo de verdad con *marketing*, datos y medición.

Cuando *marketing* y *commerce* no comparten KPIs ni rutinas de decisión, la optimización termina siendo local y cara. Se compra tráfico sin la lectura completa de ganancia, se busca conversión sin la visión de recurrencia y se mide volumen sin incorporar el costo logístico, ni calidad del cliente.

Al mismo tiempo, el estudio marca una señal de evolución relevante: para ciertas organizaciones, especialmente en *Retail* y entornos afines, el *commerce* empieza a dejar de ser solo una vía de salida para convertirse en una plataforma de valor más amplia.

La emergencia de los modelos de *Retail Media Networks* muestra justamente eso, la posibilidad de monetizar *first-party data*, tráfico propio y capacidad de medición como una nueva línea de ingresos y colaboración. El *commerce*, en ese punto, deja de ser solo un canal y empieza a operar como activo de negocio.

La heterogeneidad regional condiciona la estrategia

Otro hallazgo relevante de la investigación es que las brechas entre mercados no son accesorias. La región no opera con un nivel homogéneo de madurez, y eso tiene consecuencias directas sobre inversión, prioridades y velocidad de adopción.

Hay mercados que ya muestran condiciones para escalar capacidades avanzadas, mientras otros todavía requieren consolidar mínimos viables en instrumentación, atribución y automatización.

Para operaciones regionales, esto exige abandonar la lógica de una sola hoja de ruta para todos. La estrategia correcta no es replicar el mismo estándar con distinta intensidad, sino calibrar prioridades por mercado entre las que se encuentran construir bases donde faltan, integrar donde ya existe masa crítica y sofisticar donde las condiciones habilitadoras ya están resueltas.

La madurez regional, en ese sentido, no debe leerse como promedio, sino como mapa de decisiones diferenciado.

5.3 Recomendaciones prioritarias para C-Level

1. Resolver una integración mínima viable antes de seguir escalando complejidad. Eso implica definir una arquitectura clara de datos y operación en las que se especifique qué fuentes entran, quién las gobierna, cómo se unifican y cuál será la fuente común para audiencias, performance y decisiones.

Antes de invertir en nuevas capas de sofisticación, conviene asegurar que la base actual —CRM, activación, *reporting* y operación— funcione de manera conectada y trazable.

2. Estandarizar la medición como activo de gestión. La recomendación es medir mejor y con un lenguaje compartido. La alta dirección necesita un set reducido y estable de KPIs ejecutivos, conectado a resultados de negocio y no solo a métricas tácticas.

Sobre la base anterior, la atribución debe profesionalizarse por etapas: primero integrando datos y reportería, luego incorporando modelos complementarios para asignación presupuestaria, granularidad digital y validación de incrementalidad. Sin ese paso, la organización seguirá optimizando con visiones parciales.



3. Convertir la base de datos y segmentación ya instalada en personalización operable. En lugar de prometer hiperpersonalización generalizada, conviene concentrar esfuerzos en pocos journeys de alto impacto —retención, *nurturing*, *cross-sell*, recuperación— donde existan datos suficientemente limpios, identidad consistente y capacidad de sostener una operación de contenidos continua. La diferenciación actual no se juega en declarar personalización, sino en ejecutarla con calidad y continuidad.

4. Gestionar la IA como portafolio de valor y no como suma de pruebas aisladas. Cada iniciativa debería nacer con un dueño ejecutivo, un KPI de negocio explícito, reglas claras de supervisión y una definición concreta del proceso que busca rediseñar.

Los *quick wins* de eficiencia siguen siendo útiles, pero no deben agotar la agenda. El salto real está en mover la IA hacia procesos transversales con cadenas de contenido más industrializadas, mejor orquestación de audiencias, optimización comercial y automatización con trazabilidad. Para eso, talento, gobernanza y capacitación dejan de ser complementos y pasan a ser condiciones de base.

5. Operar multicanal y *commerce* bajo una misma lógica de gobierno. Esto exige KPIs compartidos, rutinas conjuntas de revisión y una conversación que conecte *awareness*, conversión, margen, recurrencia y costo operativo.



La coordinación entre áreas no puede seguir siendo táctica, debe convertirse en un modelo de decisión común. En las organizaciones con mayor madurez, además, ya vale la pena evaluar si el ecosistema propio puede evolucionar hacia nuevas formas de monetización, incluyendo modelos de *retail media* o activos equivalentes de colaboración basada en dato propio.

6. Asegurar la propiedad y trazabilidad del dato primario. Allí donde la operación depende de terceros, la organización debe exigir acceso suficiente a *logs*, costos, audiencias y resultados. Sin esa base, la medición se debilita, la atribución pierde precisión y la IA se entrena o decide sobre información incompleta.

En esta etapa de madurez, recuperar control sobre el dato ya no es una recomendación técnica; es una decisión estratégica.

Finalmente, en una región heterogénea y con un ecosistema de descubrimiento en transformación, la dirección debe evitar dos errores: asumir que todos los mercados están listos para el mismo nivel de sofisticación y seguir gestionando visibilidad orgánica con una lógica exclusivamente pre-generativa.

La calibración por mercado y la adaptación progresiva a entornos de descubrimiento asistidos por IA ya forman parte de la agenda de anticipación, no de la agenda futura.

5.4 Cierre ejecutivo: la agenda que no puede esperar

Este estudio muestra una industria en plena transición de madurez. Y justamente por eso, el momento es decisivo. Cuando los fundamentos ya existen, la ventaja la genera la disciplina con la que esos fundamentos se convierten en operación integrada, medición accionable y decisiones sostenibles.

La secuencia que deja el estudio es reveladora: la región adopta más rápido de lo que integra, integra más rápido de lo que mide y mide más rápido de lo que traduce en decisiones de negocio.

Esa desalineación es hoy el principal límite para capturar valor. Cerrar esas brechas en el orden correcto es la prioridad estratégica del próximo ciclo.

Para los CMOs lo anterior implica tres mandatos inmediatos: profesionalizar la medición para defender inversión con lenguaje de negocio; pasar de la segmentación declarada a la activación real, y gestionar la IA como una capacidad organizacional conectada con procesos y resultados, no como una colección de pruebas de concepto.

Para los CEOs, la conclusión es aún más amplia en la que la transformación digital del *marketing* ya no es un tema sólo de esa área, sino una agenda de negocio que involucra diseño organizacional, datos, tecnología, finanzas, operaciones y talento.

La ventana sigue abierta, pero no indefinidamente. Los fundamentos regionales son más sólidos que hace un año, aunque los fundamentos no producen ventaja por sí solos.

La ventaja la genera quien logra convertirlos en integración, quien los traduce en una disciplina de medición creíble y quien los escala con una lógica operativa capaz de sostener crecimiento, eficiencia y rentabilidad. Esa es, hoy, la decisión que define la competitividad.

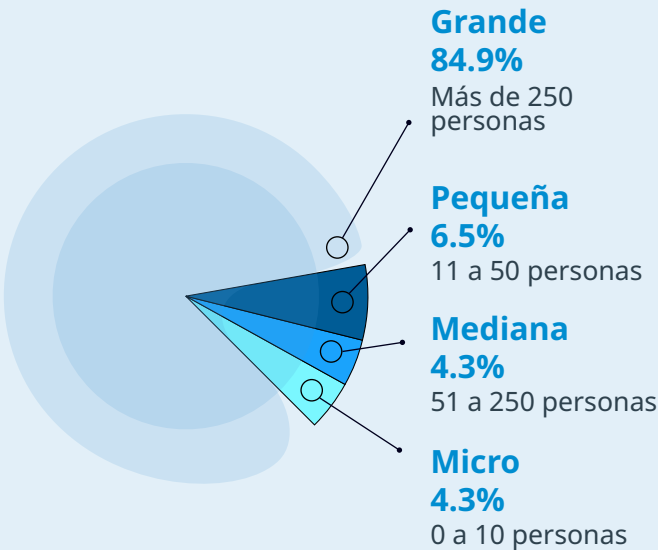
05

Metodología

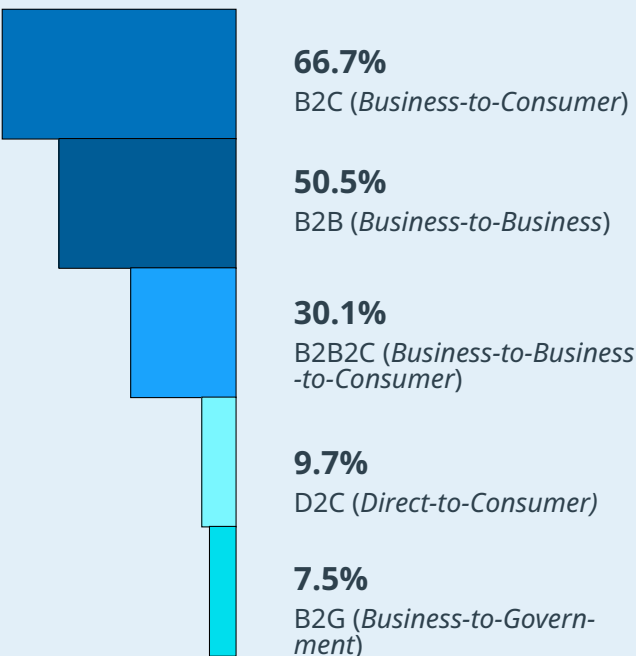


Radiografía de las empresas

El tamaño, modelo de negocio y el tipo de industrias de las organizaciones participantes en el presente estudio, permiten vislumbrar un panorama de su interacción digital.



Nota: *Las empresas podían señalar más de una opción.



Metodología

A diferencia del anterior estudio en 2024 sobre el Marketing digital, la evolución requirió añadir a más países para mostrar la actualidad que se vive en la región latinoamericana.

Es así como también se incorporaron compañías de Colombia, Panamá, Ecuador, Uruguay y Guatemala.

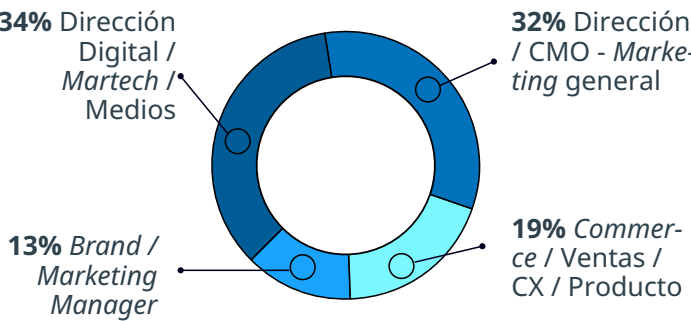
El diseño metodológico mixto (cuantitativo + cualitativo) se realizó con marcas/anunciantes y empresas (no con agencias), para combinar una lectura estadística del mercado con contexto ejecutivo que permitió interpretar decisiones, brechas y el nivel de madurez digital e integración de la IA.



En el componente cuantitativo, la muestra integrada sumó **775 levantamientos** (encuestas/diagnósticos), tomados como base principal del estudio y se completó con la integración de dos documentos del **Tecnológico de Monterrey**: **“Estudio sobre la Madurez Digital de las Empresas Platino y Titanio de la iniciativa MEM”** y **“Leveraging CRM Capabilities for Enhanced Relationship Maintenance and Performance: Empirical Insights from Latin America’s Business-to-Business Sector”**, ambos publicados en 2025.

En el componente cualitativo, fueron realizadas **20 entrevistas a ejecutivos C-Level** en empresas de Latinoamérica para profundizar interpretaciones, entender decisiones detrás de la madurez digital/IA y agregar contexto operativo a los resultados cuantitativos.

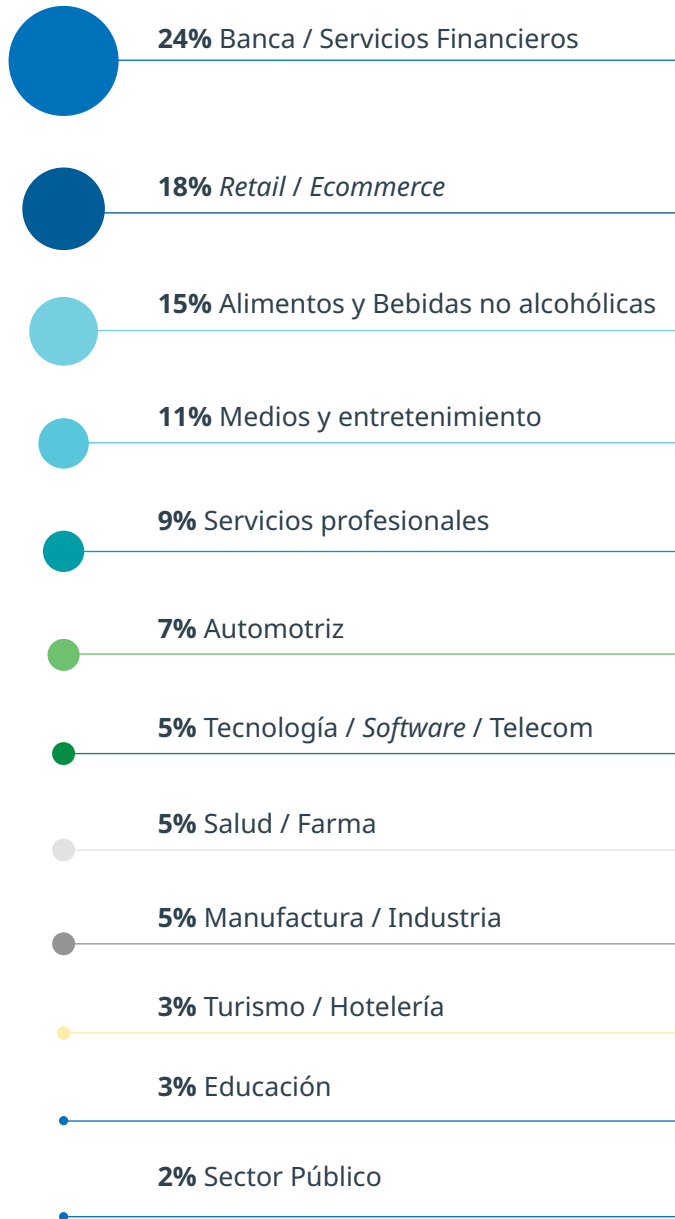
Perfil de los participantes



En cuanto al periodo sobre la adopción de estrategias digitales, la evidencia destaca que se distribuye en tres bloques casi equivalentes: **34%** de las organizaciones reporta más de **10 años** implementándolas; **32%** se ubica en una adopción reciente (**1 a 3 años**) y **31%** en un tramo intermedio (**4 a 9 años**).

En los márgenes, **2%** planea adoptarlas en el próximo año y **2%** no las considera relevantes en este momento, lo que confirma la convivencia entre organizaciones con capacidades consolidadas y otras aún en etapa del establecimiento de fundamentos.

Industrias de las empresas encuestadas



NTT DATA Marketing Digital en América Latina 2026



