

I Barómetro de la IA en Marketing y

Comunicación en España

CÓMO LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ESTÁN
LLEVANDO LA IA
DEL DISCURSO A LA EJECUCIÓN

Abril 2026

AMKT Asociación
de Marketing
de España



Foro-ia

DE LA CONVICCIÓN A LA EJECUCIÓN

El verdadero reto de la IA en el marketing español

El Marketing español lleva dos años procesando un cambio que no tiene manual. Estamos viendo que la velocidad de adopción de las herramientas de IA generativa ha superado la capacidad de las organizaciones para integrar con criterio.

Desde AMKT, pensamos que este desfase merecía ser medido. Las áreas de marketing de las organizaciones tenían el monopolio de liderar la digitalización y la innovación, pero eso se ha terminado: la integración de la IA será estructural o no será transformadora.

Este Barómetro nos ofrece datos propios para elaborar el retrato de un sector que no ha resuelto cómo escalar, e introduce una distinción que consideramos fundamental: la diferencia entre IA táctica e IA estructural. La IA táctica resuelve problemas puntuales (una herramienta para generar contenido, otra para analizar métricas) sin transformar el flujo de trabajo. La IA estructural, en cambio, opera combinando generación, análisis, automatización e integración operativa de forma simultánea. En este segundo modelo, la IA no completa una tarea; forma parte del proceso. Sustituir una herramienta implicaría rediseñar el flujo entero. La mayoría de las organizaciones españolas trabajan aún en modo táctico, y eso explica el gap que observamos entre la ambición y la realidad.



Salvador Suárez
Director, Comité de Innovación,
AMKT

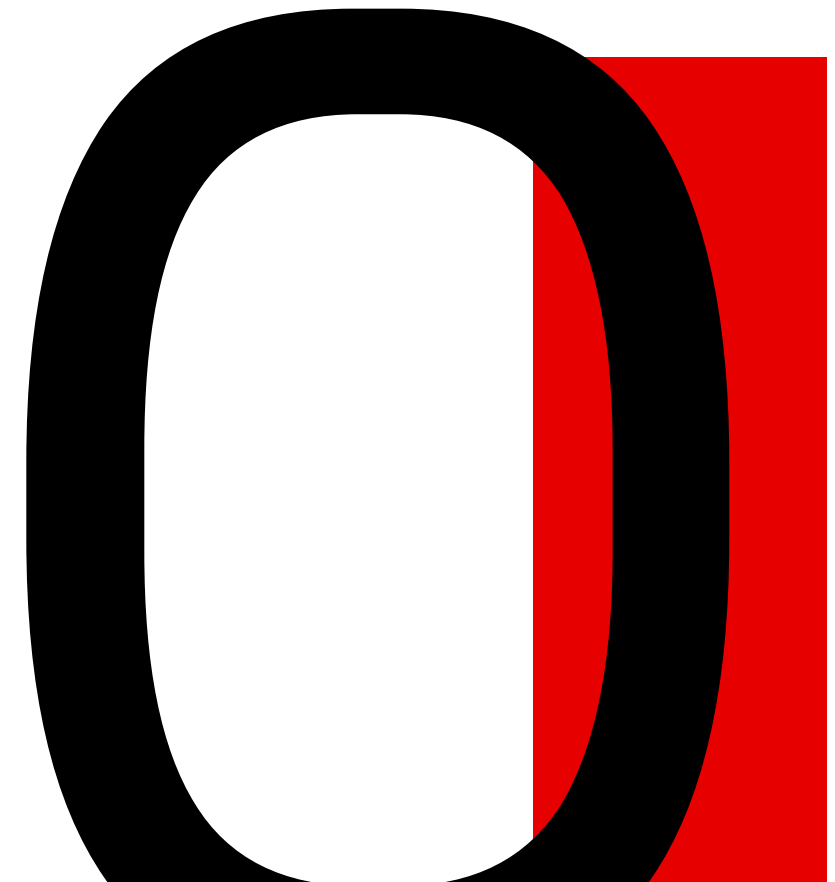
El 84,4% de los profesionales valora la IA como muy importante o crítica para la competitividad de sus organizaciones, y el 98,2% anticipa un impacto personal relevante. Son cifras sin precedentes para una tecnología que lleva apenas dos años en el *mainstream*. Es decir, partimos de una convicción real. Pero lo que los datos muestran, con la misma consistencia, es que esa convicción no se ha traducido todavía en una ejecución homogénea.

Debajo de esa brecha hay tres cimientos que faltan en buena parte del sector: datos estructurados, gobernanza clara y arquitectura organizativa adaptada. Cualquier organización que se precie no puede retrasar más el momento de construirlos.

Este Barómetro quiere ser esa herramienta que, a través de datos reales, ayude a los profesionales de marketing y las organizaciones de nuestro país a tomar mejores decisiones y trazar su plan de acción.

Salvador Suárez
Director, Comité de Innovación,
AMKT

INTRODUCCIÓN



Objetivos del estudio

El *I Barómetro de IA en Marketing y Comunicación* tiene un propósito práctico: ofrecer una foto nítida del momento de madurez en la adopción de la IA generativa en España, identificar lo que diferencia a las organizaciones que avanzan con solidez de las que aún buscan su camino, y poner sobre la mesa los retos que siguen sin resolverse.

Para eso, el estudio se construye alrededor de cinco preguntas concretas:

- ¿En qué fase de adopción se encuentran realmente las organizaciones, más allá de su propia autopercepción?
- ¿Para qué están usando la IA generativa, y cómo varía el patrón de uso según la organización?
- ¿Qué tan preparadas están las organizaciones en términos de datos, gobernanza e inversión?
- ¿Dónde está el gap entre ambición declarada y ejecución real, y qué lo explica?
- ¿Qué diferencia a las empresas que avanzan de las que se quedan atascadas, y qué aplicaciones reales están dando ya a la IA generativa?

Las respuestas no son simples. Pero están contenidas en los datos, y la intención de este Barómetro es hacerlas visibles.

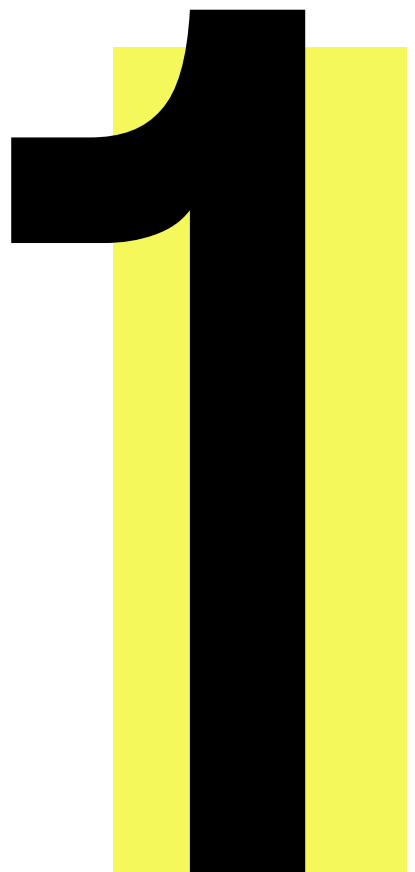
La IA Generativa lleva dos años en boca de todos. Y sin embargo, las organizaciones que la han integrado plenamente en sus procesos de Marketing y Comunicación siguen siendo minoría. Puede afirmarse que pocas tecnologías han generado tanto consenso sobre su importancia y tanta disparidad en su adopción real. ¿Qué está ocurriendo detrás de las declaraciones de intención? ¿Cómo se materializa la adopción en la práctica cotidiana? ¿Cuál es el impacto en la operativa y las perspectivas futuras.

Para responder a estas preguntas con rigor, desde AMKT y Foro IA hemos impulsado el *I Barómetro de IA en Marketing y Comunicación en España*, el primer estudio sistemático que mide, desde la perspectiva de los propios profesionales, el estado real de la adopción de la IA generativa en las empresas españolas.

Este Barómetro nace de la convicción de que el sector necesita un espejo honesto. Es fundamental disponer de datos que permitan a los profesionales y a las organizaciones situarse con precisión en el mapa, entender qué está funcionando, qué sigue siendo promesa y dónde se encuentran los cuellos de botella que frenan el progreso.

Los datos recabados entre profesionales de empresas de todos los tamaños y sectores dibujan una imagen rica y, en ocasiones, contradictoria: la de una ambición estratégica genuina, pero no siempre acompañada de una ejecución al mismo ritmo. La distancia entre lo que las organizaciones declaran querer hacer con la IA y lo que realmente han puesto en marcha —con gobernanza, medición y estructura— es, precisamente, la historia central de este informe.

Quién responde: perfil de la muestra



Quién responde: perfil de la muestra

Antes de analizar qué piensa la industria sobre la IA, debemos saber quién habla. Conocer desde qué posición, desde qué tamaño de organización y desde qué sector se emiten las opiniones recogidas en el Barómetro nos permite calibrar el peso y la dirección de cada dato. La encuesta recogió 109 respuestas de profesionales del Marketing, Comunicación y áreas afines en España durante febrero de 2026. Hablamos de una muestra de conveniencia: los resultados son indicativos de tendencias en el ecosistema profesional del marketing español, no extrapolables al universo empresarial general. Quienes responden son, en su mayoría, profesionales ya comprometidos con la agenda de la IA. Ese dato no invalida el análisis, lo contextualiza.

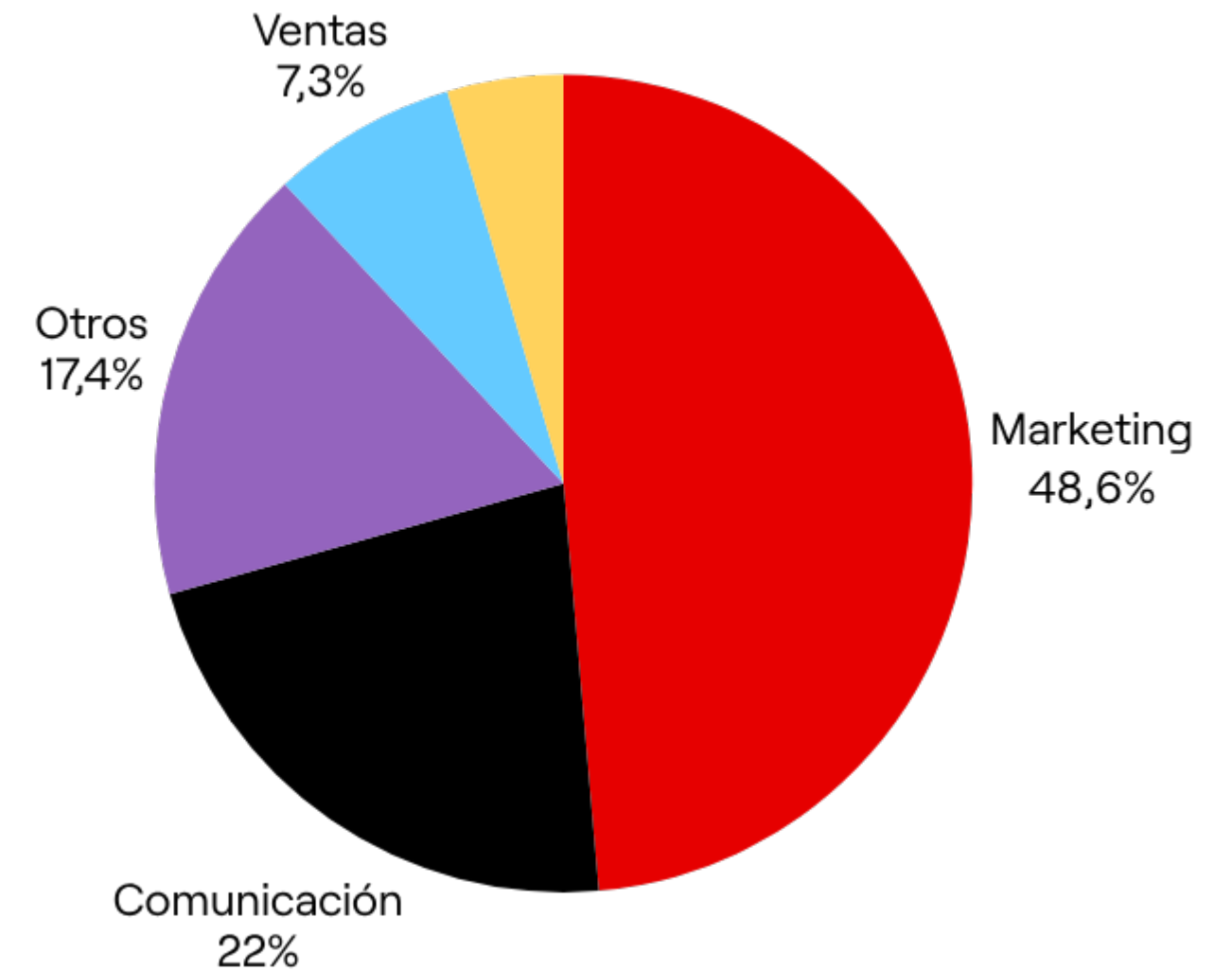


Quién responde: perfil de la muestra

Área funcional: quién tiene la voz

Casi tres de cada cuatro personas que responden trabajan en Marketing o Comunicación. Lo relevante es que ambas funciones, siendo contiguas, tienen dinámicas distintas cuando se trata de adoptar IA, como veremos en capítulos posteriores.

- El **70,6%** de los participantes trabaja en Marketing o Comunicación (48,6% y 22% respectivamente). La muestra habla desde el corazón de las funciones más expuestas a la IA generativa.
- El 17,4% agrupado en Otros son perfiles transversales –Dirección General, Producto, Operaciones–, que aportan una visión de la IA menos departamental y más organizativa.
- Ventas (7,3%) y Experiencia de Cliente (4,6%) tienen presencia pequeña pero útil como contrapunto operativo.

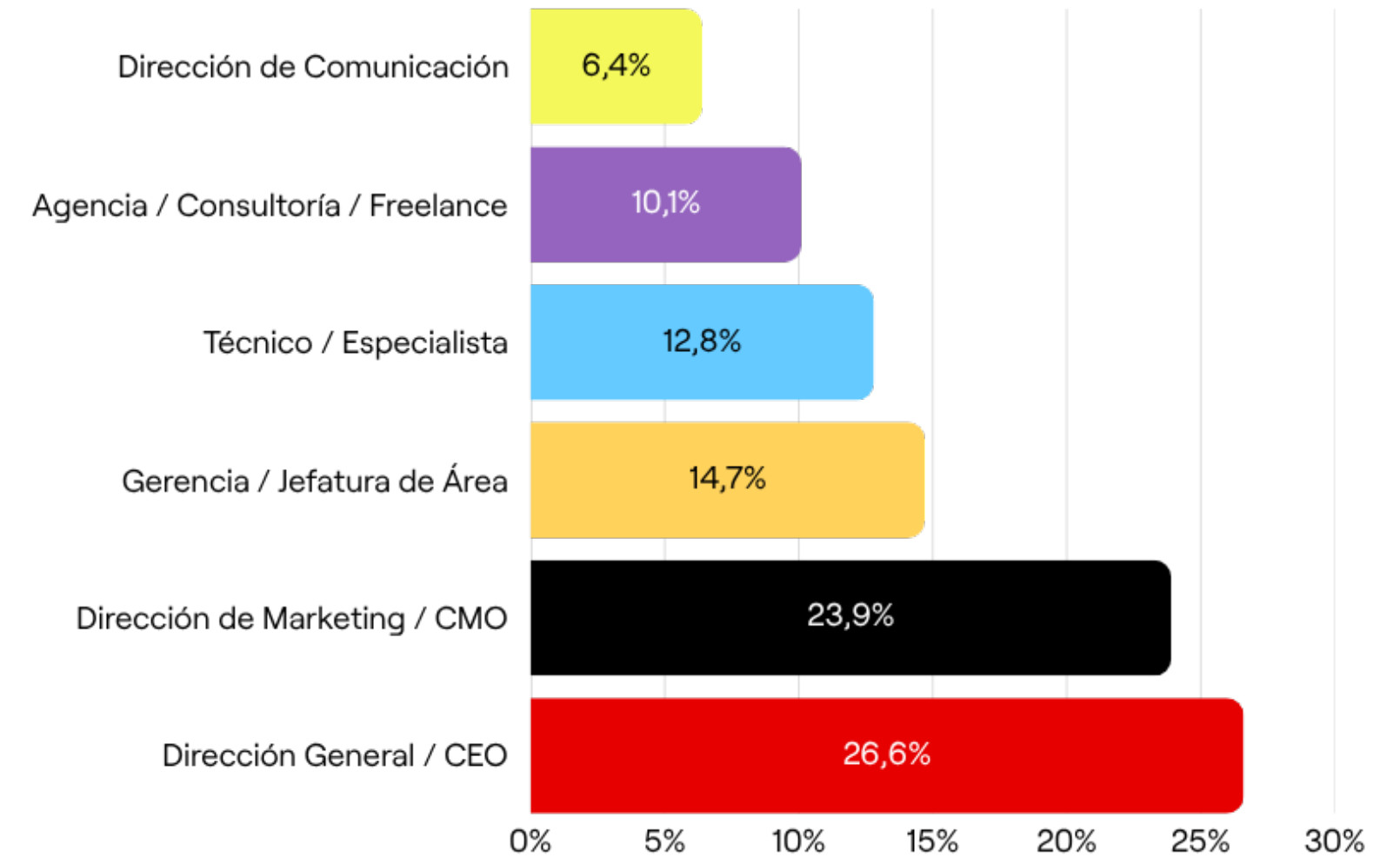


Quién responde: perfil de la muestra

Nivel de cargo: una muestra con peso directivo

La muestra tiene un perfil marcadamente directivo. El dato es importante, porque permite medir la percepción estratégica de quienes frenan o impulsan la adopción de la IA.

- Más de la mitad ocupa posiciones de dirección funcional: CEO / Dirección General (26,6%), Dirección de Marketing / CMO (23,9%) y Dirección de Comunicación (6,4%).
- Si sumamos la capa de Gerencia y Jefatura de Área (14,7%), el 65% de la muestra tiene capacidad de decisión sobre la adopción de IA.
- Técnicos / Especialistas (12,8%) y perfiles de Agencia / Consultoría / Freelance (10,1%) aportan la visión de quienes trabajan con las herramientas en el día a día.

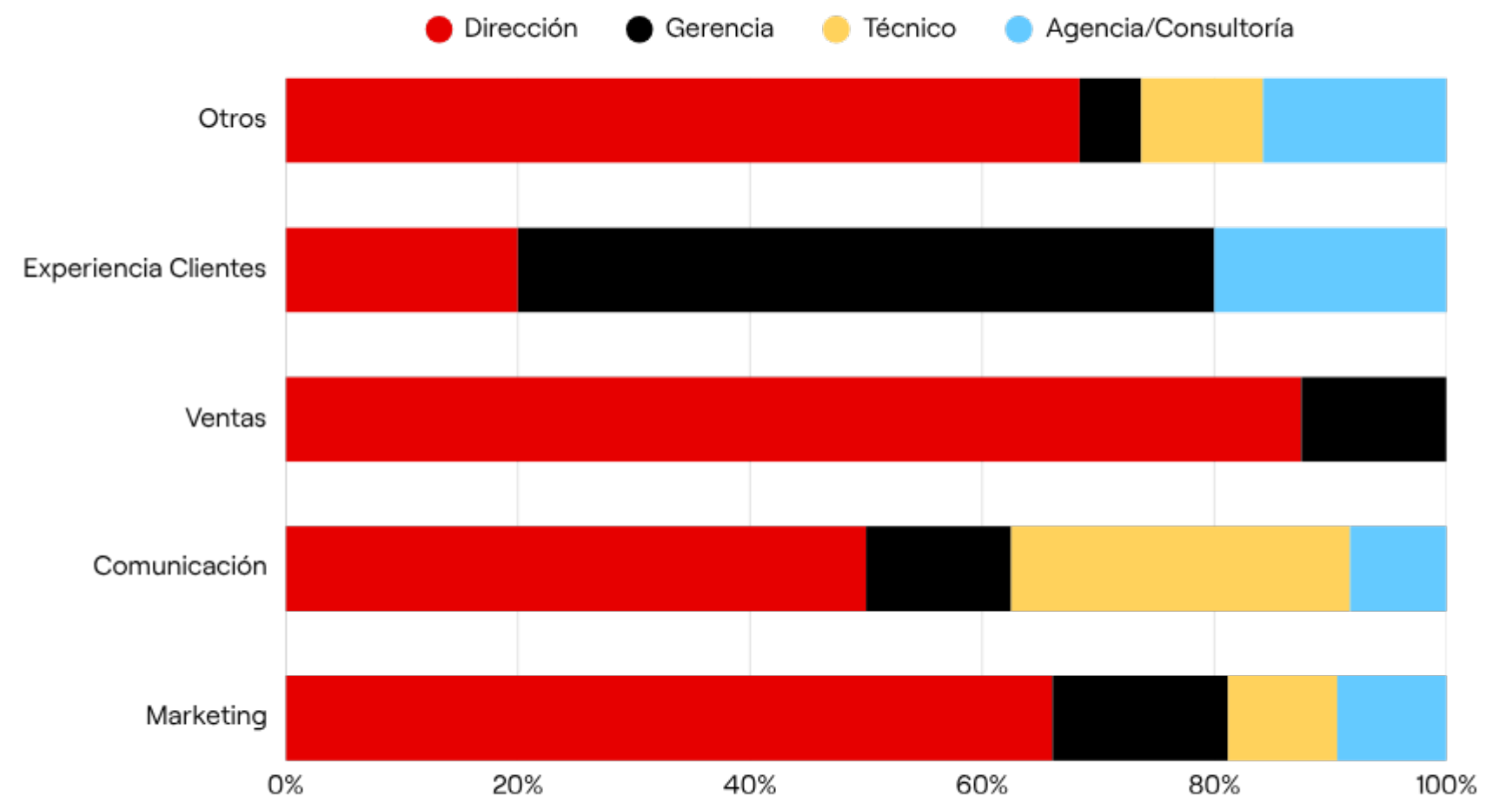


Quién responde: perfil de la muestra

Quién opina desde qué posición

El cruce entre área funcional y cargo es revelador porque muestra que la misma conversación sobre IA se tiene desde lugares muy distintos.

- En Marketing, habla la dirección. El 47% de este ámbito son Directores de Marketing / CMO, y el 19% son CEO o DG. El perfil técnico existe, pero es secundario.
- En Comunicación, el peso directivo se mantiene (50% de Dircoms), pero el perfil técnico y especialista alcanza casi un tercio de la muestra (29%). La función convive con más capas de ejecución.
- Casi el 70% de perfiles en Otros son CEO o DG. Son líderes sin función única, con visión transversal, el tipo de perfil que empuja (o frena) la adopción de IA a escala organizativa.



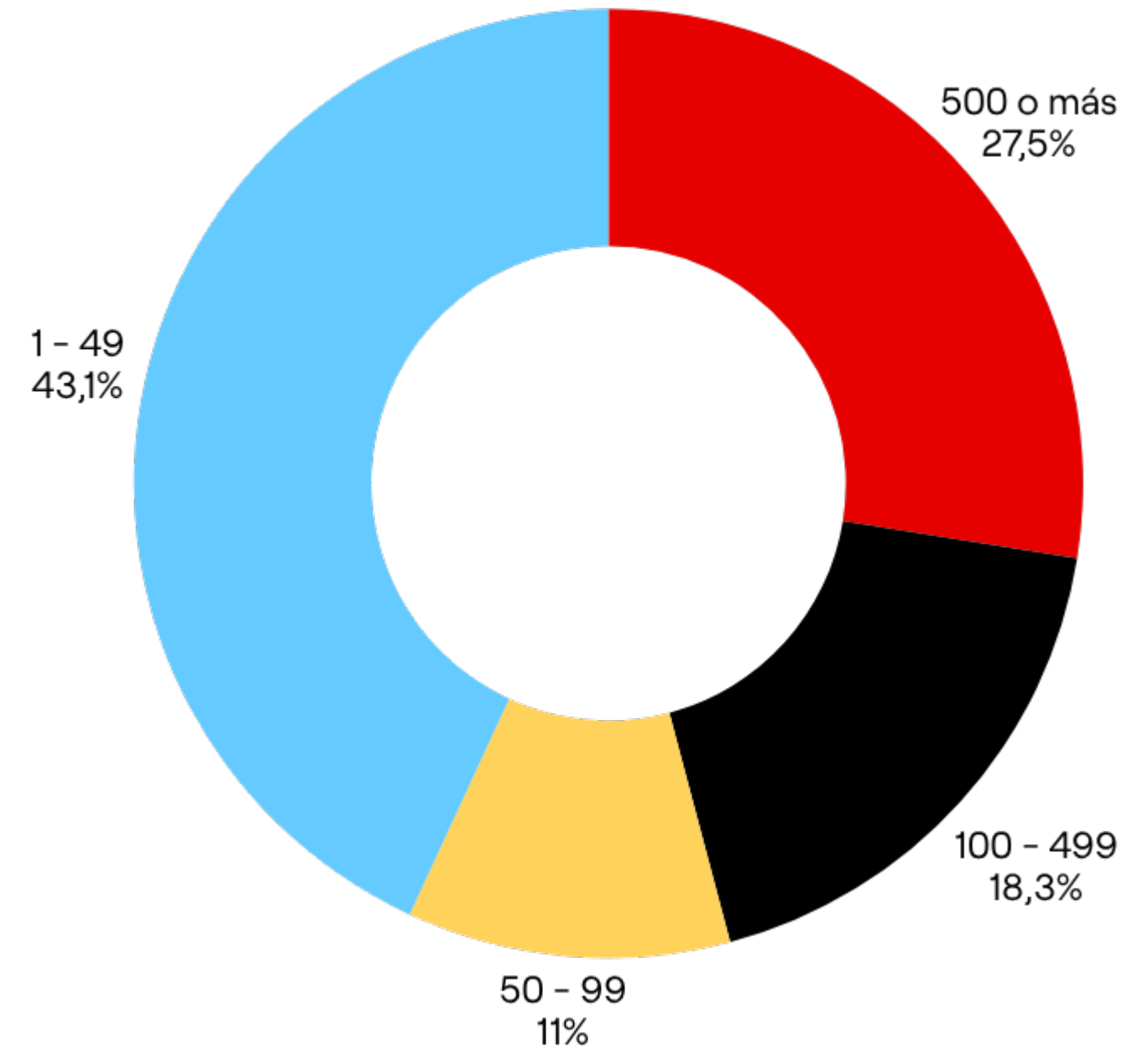
Quién responde: perfil de la muestra

Tamaño de empresa: una muestra de dos velocidades

Las empresas de menos de 50 empleados (43,1%) y las de 500 o más (27,5%) concentran el 70% de las respuestas. Ese predominio de microempresas y pymes refleja la realidad del tejido empresarial español, y en particular del ecosistema de agencias, consultoras y profesionales independientes que nutren la comunidad **AMKT**.

Por su parte, la gran empresa aporta la perspectiva de la adopción a escala y con recursos. Esta polaridad tiene consecuencias analíticas importantes. Las percepciones, las barreras y los ritmos de adopción de IA en una empresa unipersonal o de 10 trabajadores son muy diferentes a los de una gran corporación.

Cuando el análisis cruce tamaño con fase de adopción, gobernanza o inversión, la distribución bipolar de la muestra será un factor de lectura relevante.

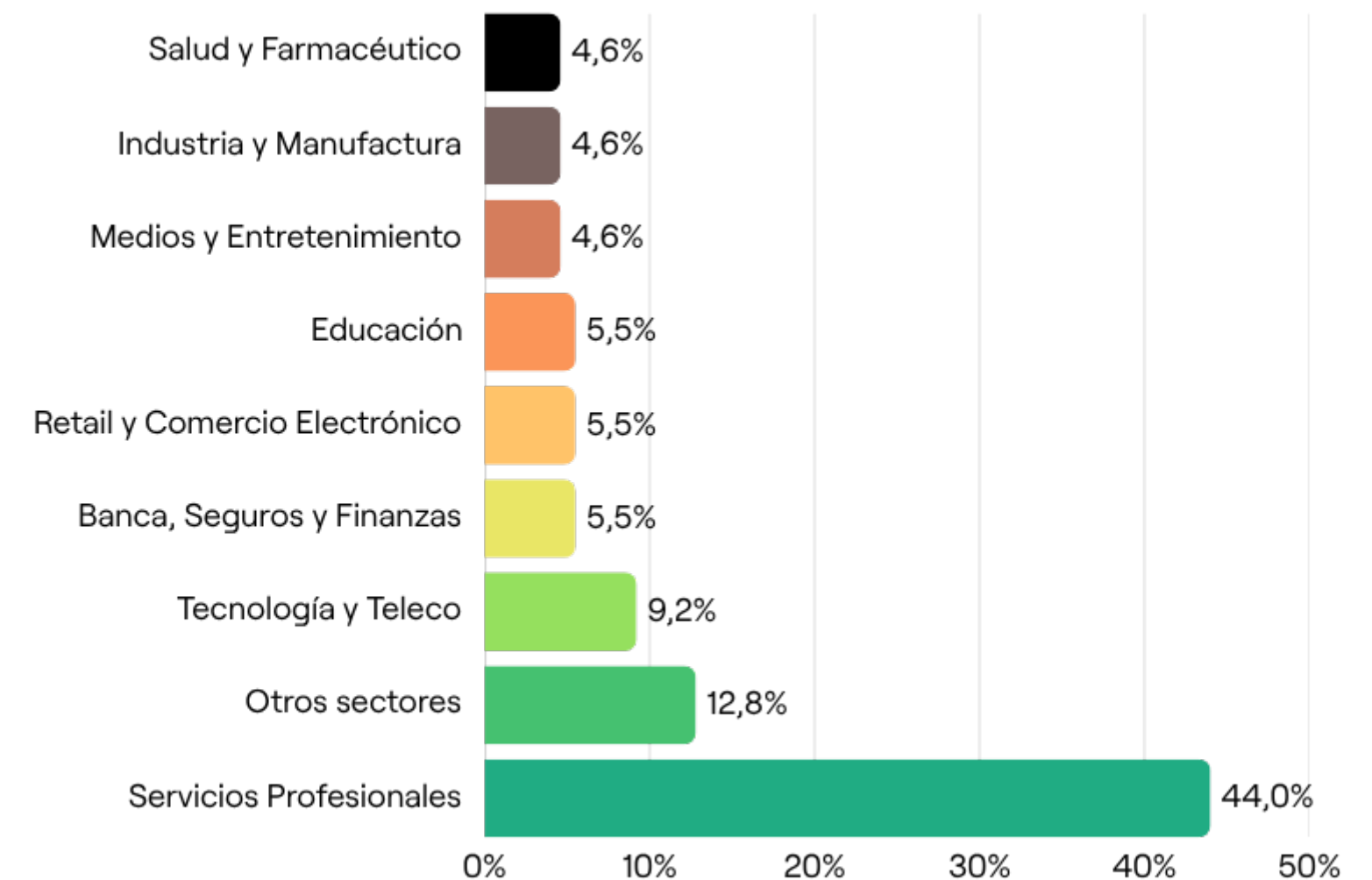


Quién responde: perfil de la muestra

Sector de actividad: el peso de los Servicios Profesionales

Las agencias son, por definición, los primeros vectores de adopción tecnológica en marketing. Su posición es puntera porque experimentan con la IA y acercan las herramientas a sus clientes antes de que estos las adopten internamente. Como contrapunto, su perspectiva puede estar más orientada a la IA como herramienta de producción de contenido y eficiencia creativa que como palanca de transformación organizativa profunda.

- Servicios Profesionales (agencias, consultoras, estudios creativos) concentra el 44% de las respuestas. Es la fotografía fiel del ecosistema profesional al que sirven AMKT y Foro IA.
- Otros sectores con presencia en la muestra son Tecnología y Telecomunicaciones (9,2%), que aportan perspectiva técnica; Banca, Educación, Retail y Salud (entre 4,6% y 5,5%), que aportan diversidad sectorial.



Quién responde: perfil de la muestra

Dos mundos en la misma encuesta

El cruce entre sector y tamaño de empresa confirma lo que ya anticipaba el análisis por separado: dentro de esta muestra conviven dos universos con lógicas de adopción de IA muy distintas.

- **El mundo de la agencia pequeña.** El 54% de los profesionales de este sector trabajan en empresas de menos de 50 personas. Un perfil alineado con el del profesional independiente, la agencia boutique o la consultora especializada. Adoptan IA de forma ágil, experimental y con pocos procesos formales de gobernanza.
- **El mundo de la corporación sectorial.** Banca, Educación, Tecnología. Se da una adopción más estructurada, más regulada, con más fricción interna pero también con más recursos.

Sector / Tamaño	1-49	50-99	100-499	500+	Total
Servicios Profesionales	26	9	8	5	48
Tecnología y Teleco.	4	1	—	5	10
Educación	2	—	—	4	6
Retail y eCommerce	3	—	—	3	6
Banca, Seguros y Fin.	1	—	—	5	6
Salud y Farmacéutico	1	1	3	—	5
Industria y Manufactura	1	—	1	3	5
Medios y Entretenimiento	2	—	3	—	5
Agroalimentario	1	—	2	1	4

Esta distinción anticipa diferencias relevantes en los patrones de adopción de IA. En realidad, podemos hablar de dos industrias: la agencia creativa de 8 personas y la corporación financiera de 2.000 no tienen el mismo punto de partida, ni las mismas barreras, ni el mismo ritmo.

Quién responde: perfil de la muestra

Conclusión

El análisis del perfil de la muestra nos deja tres condiciones que acompañarán todo el informe:

- ✘ **Una muestra que habla desde arriba.** El perfil dominante es el directivo con capacidad de decisión. Las percepciones tienden a lo aspiracional y lo declarativo; un patrón que se volverá a encontrar cuando midamos el gap entre ambición y madurez real.
- ✘ **Un núcleo de vanguardia tecnológica.** Servicios Profesionales, por su tamaño y posición en la cadena de valor del marketing, va por delante en experimentación. Sus respuestas elevan los promedios generales de adopción y uso.
- ✘ **Dos velocidades estructurales.** La microempresa y la gran corporación tienen realidades de adopción tan distintas que los promedios agregados pueden resultar engañosos. Los trataremos como contextos diferenciados siempre que sea posible.

Este Barómetro recoge la voz de la vanguardia consciente del marketing español: quienes ya están en la conversación sobre IA y tienen autoridad para moverla. Con esa potencia, y con esa limitación.

Mapa de adopción:

¿dónde están las organizaciones?



Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

Este capítulo responde a una de las preguntas más importantes del Barómetro: ¿Desde dónde hablan las organizaciones?

La fase de adopción de la IA sirve como variable desde la que interpretar las barreras, la gobernanza, la inversión y la percepción de impacto.



Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

Las seis fases: de la indiferencia a la transformación

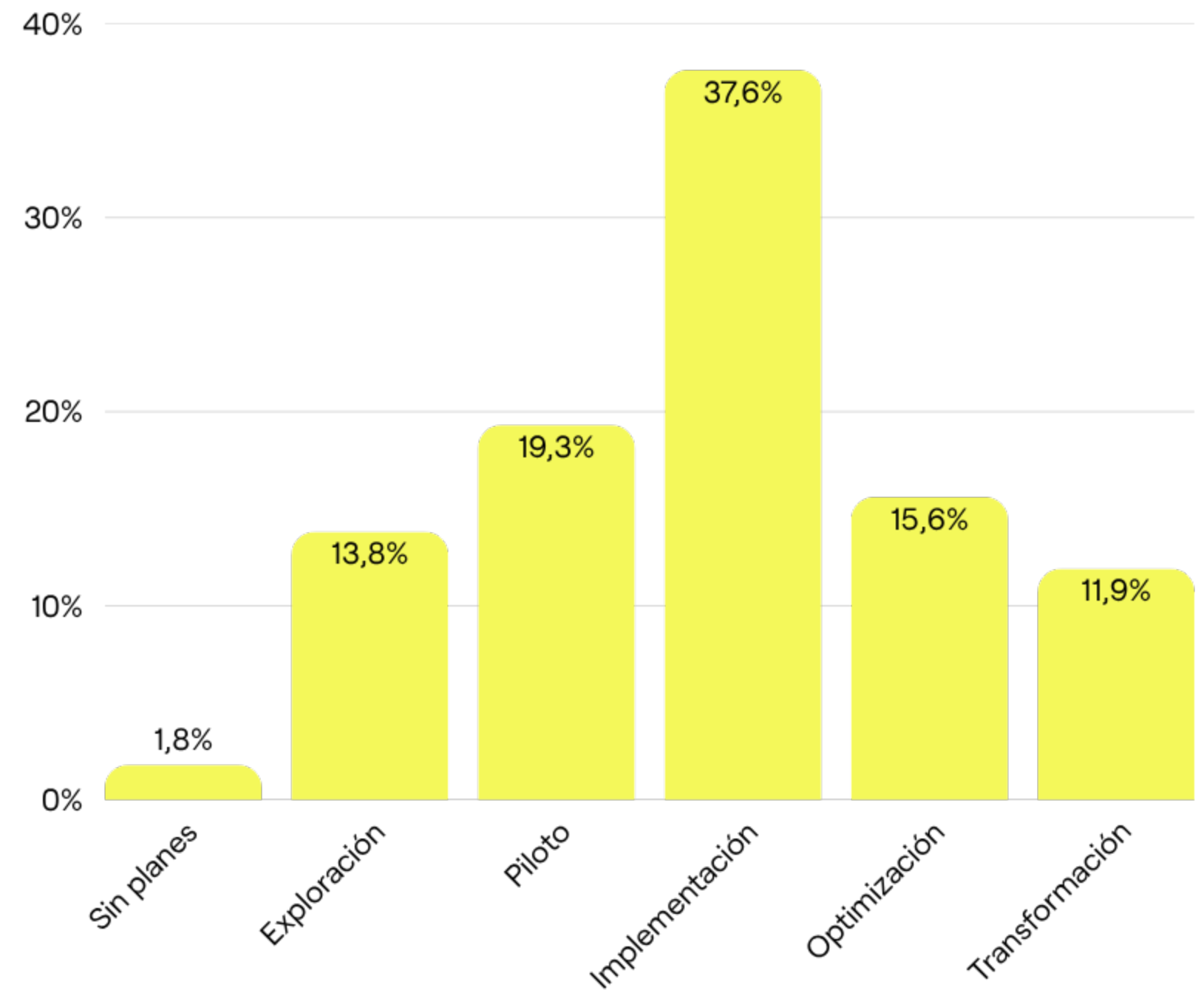
La encuesta propone seis estadios para que cada organización se autoclasifique, organizados como un continuo de complejidad organizativa: a medida que se avanza aumenta el uso de herramientas así como la profundidad con que la IA afecta procesos, estructuras y decisiones.



Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

¿En qué fase de adopción de la IA generativa se encuentra actualmente tu organización?

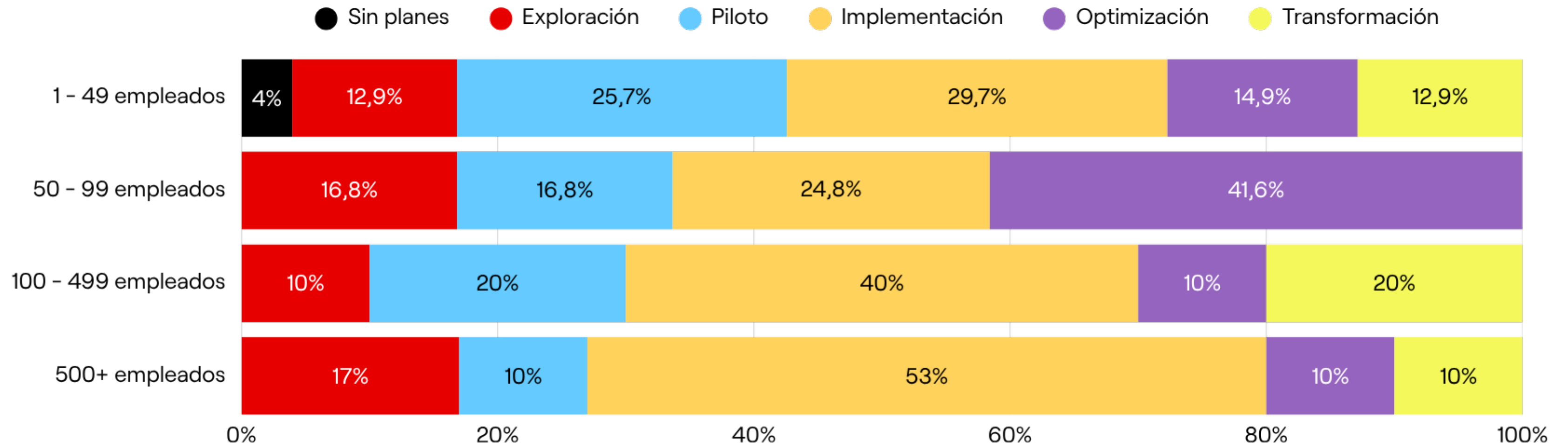
- Las fases tempranas concentran el 15,6% de las respuestas. Su presencia en la muestra es significativa: no todo el ecosistema MCX está en fase de escala. Hay un segmento que todavía está tomando posición o que, directamente, aún no ha sentido la urgencia.
- El 57% de la muestra se encuentra en la meseta central, pendiente del salto a fases de mayor complejidad. La Implementación (37,6%) es el estadio modal: la mayoría de las organizaciones han cruzado el umbral de la experimentación, pero no han llegado aún a la optimización sistemática.
- Las fases avanzadas agrupan al 27,5%. Es un dato que no puede leerse de forma aislada: conviene recordar que estamos ante una muestra de vanguardia. Si incluso entre los más comprometidos con la agenda IA, casi tres de cada cuatro no han alcanzado todavía fases avanzadas, la distancia con el universo empresarial general es probablemente mucho mayor.



Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

Adopción por tamaño: el cruce estructural

Los datos no confirman la hipótesis intuitiva (a mayor tamaño, mayor madurez). La gran empresa lidera en Implementación, no en Transformación. La empresa mediana (50 - 99) presenta la mayor concentración en Optimización. La microempresa es el tramo más heterogéneo, con presencia distribuida en todas las fases.



Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

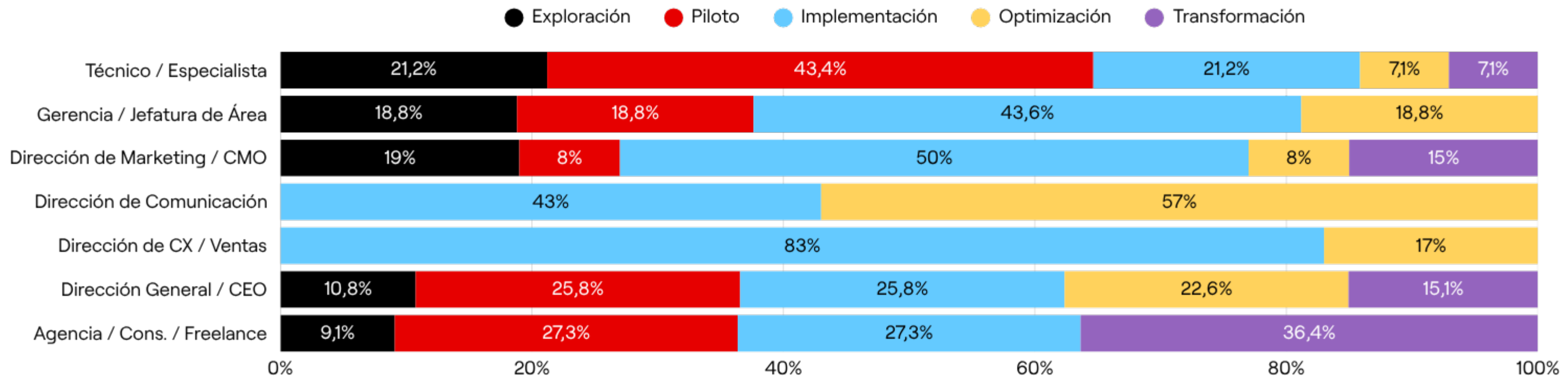
Adopción por tamaño: el cruce estructural

- Las organizaciones que superan los 500 empleados se concentran masivamente en Implementación (53%), y solo el 10% alcanza la fase de Transformación. Con sus procesos formales, sus ciclos de aprobación y su complejidad organizativa, la gran empresa adopta la IA de forma más lenta y metódica. No porque no quiera avanzar, sino porque escalar implica más fricción interna.
 - Las empresas medianas (100 - 499) muestran el mayor potencial de salto. Con un 40% en Implementación y un 30% en fases avanzadas, presentan la distribución más equilibrada y progresiva. Tienen suficiente masa crítica para estructurar la adopción de la IA, pero no tanta complejidad como para paralizar el cambio.
- El tramo 50 - 99 sorprende por su concentración en Optimización (42%). Puede interpretarse como el perfil de empresa que ha alcanzado un equilibrio eficiente:
- suficientemente grande para coordinarse, suficientemente ágil para moverse.
- Las microempresas y pymes pequeñas (1- 49) presentan la mayor heterogeneidad: conviven los *early adopters* (28% en fases avanzadas) con los más rezagados
- (17% en fases tempranas).

Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

¿Sobrevaloran los directivos?

Una de las cuestiones latentes en cualquier encuesta autoevaluada es si quienes responden –y especialmente quienes ocupan posiciones de liderazgo– tienden a declarar una madurez mayor de la que existe en sus organizaciones. El cruce entre cargo y fase de adopción ofrece una respuesta matizada:



Dado el bajo número de respuestas (2) en esta pregunta para la categoría "Sin planes", se ha omitido su representación en el gráfico principal para reducir su complejidad y facilitar su comprensión. Estas dos únicas respuestas corresponderían a Dirección General / CEO.

Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

¿Sobrevaloran los directivos?

- El perfil que más declara estar en un estadio de Transformación no es el CEO, sino la Agencia/Freelance (36%). Este dato requiere lectura contextual. Los profesionales independientes y agencias son, frecuentemente, especialistas que viven de trabajar con las herramientas más avanzadas. Su percepción de "transformación" puede referirse más a una reconfiguración de los métodos de trabajo personales y no a un verdadero cambio organizacional.
 - Los CEO y Directores Generales se autoclasifican en Transformación en el 14% de los casos, lo que representa un dato moderado. Donde más se concentran es en Piloto (24%) e Implementación (24%), pero ninguna fase domina claramente: es el único perfil con presencia en las seis categorías, incluidos dos casos que declaran no tener planes de adopción. El CEO no sobrevalora de forma sistemática; hay, de hecho, una distribución sorprendentemente honesta a lo largo del espectro.
- Los Técnicos y Especialistas presentan el perfil más conservador en la autoevaluación: el 64% se sitúa en Piloto o Exploración y solo el 7% en Transformación. Los
- técnicos están más cerca de los flujos de trabajo reales y evalúan la madurez con más criterio operativo que aspiracional. Su lectura tiende a ser más precisa.
- Dirección de CX y Retail destaca con el 83% en Implementación. Es un perfil que vive muy pegado a los datos y a los resultados de negocio: la IA está integrada,
- pero la percepción de transformación requiere evidencia más sólida que la media del resto de cargos.

Mapa de adopción: ¿dónde están las organizaciones?

El gap de adopción declarada

El análisis de la fase de adopción anticipa una tensión que recorre todo el Barómetro: **la brecha entre la posición que una organización dice ocupar y la infraestructura que realmente ha construido.**

Hay organizaciones que se perciben como transformadoras, pero no han formalizado los procesos, los datos o la gobernanza que esa transformación requiere. Ese desajuste ofrece varias lecturas. Puede reflejar sobrevaloración (la organización se percibe como más madura de lo que es), liderazgo por delante de la estructura (hay visión y uso intensivo de la IA, pero los procesos van por detrás), o un perfil de organización pequeña o ágil donde la transformación es real en la práctica individual, aunque no se haya formalizado aún. La pregunta, por tanto, es: ¿cuántas organizaciones han llegado a la fase que declaran y cuántas simplemente se quedan en la aspiración? La brecha entre lo que se declara y lo que se construye es el relato verdadero de la adopción de IA en el marketing español. Su cuantificación, medida en términos de gobernanza, preparación de datos y cambios organizativos, se desarrolla en el Capítulo 4, junto con el concepto de madurez responsable.

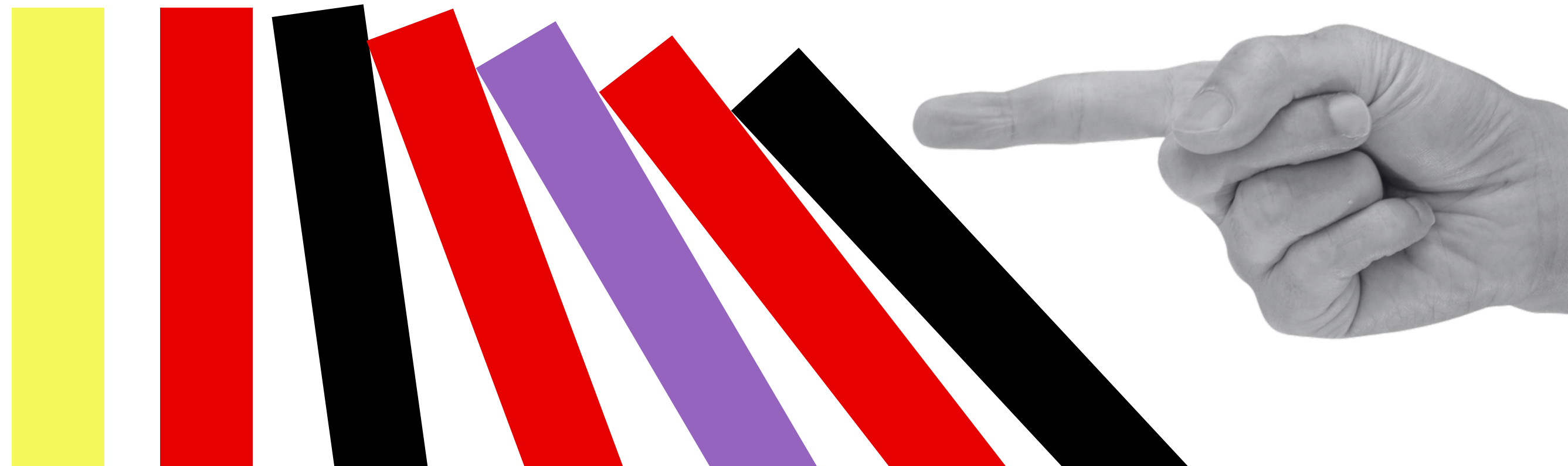
Para qué se usa la IA:
inventario de aplicaciones

3

Para qué se usa: inventario de aplicaciones

Ya hemos visto dónde están las organizaciones. Ahora bien, **¿Qué están haciendo exactamente con la IA generativa?**

El inventario de tareas, herramientas y modelos revela la lógica con que cada organización se relaciona con la tecnología. Y esta lógica tiene mucho que decir sobre si la IA se usa de manera táctica o estructural.



Para qué se usa: inventario de aplicaciones

Las tareas: el clúster de contenido manda

La distribución de tareas no es sorprendente en su cima. El dominio absoluto de las tareas de producción de contenido refleja el camino de menor resistencia hacia la IA: herramientas que reducen tiempo en trabajos que ya existían. Menos extendidas están las tareas que requieren procesos de integración operativa.

➤ Las tres tareas más extendidas forman un bloque homogéneo que combina producción de texto, síntesis analítica y exploración creativa. Son tareas que las herramientas de texto generativo satisfacen directamente, sin fricción de integración.

El salto a lo predictivo y lo operativo es brusco. El análisis de tendencias y el SEO implican integración con fuentes de datos externas o sistemas especializados. Chatbots, segmentación y analítica de campañas requieren conectar la IA con datos propios y plataformas operativas. La brecha entre el 86% de creación de contenidos y el 28% de analítica de campañas es la distancia entre usar una herramienta y construir un proceso.

➤ Los usos de CX estratégico y la gestión de la reputación son minoritarios. Son tareas que exigen madurez de datos, integración cross-funcional y confianza en los sistemas de IA. La mayoría de las organizaciones no ha llegado todavía a ese nivel de integración.

¿Para qué tipo de tareas estáis usando actualmente la IA generativa?		Clúster
Creación de contenidos (textos, imágenes, vídeos)	86,2%	Producción de contenido
Documentación y redacción de textos	76,1%	Producción de contenido
<i>Insights</i> y generación de informes de datos	65,1%	Analítica
Desarrollo de ideas creativas y <i>brainstorming</i>	64,2%	Producción de contenido
Análisis de tendencias y predicción del consumidor	42,2%	Analítica predictiva
Optimización SEO	37,6%	Analítica predictiva
Chatbots y atención al cliente automatizada	33,9%	Integración operativa
Segmentación y personalización de mensajes	32,1%	Integración operativa
Analítica para optimización de campañas	28,4%	Integración operativa

Para qué se usa: inventario de aplicaciones

Las herramientas: la hegemonía del texto generativo

Respecto a las herramientas empleadas, la omnipresencia de las herramientas de generación de texto define el ecosistema de IA en marketing.

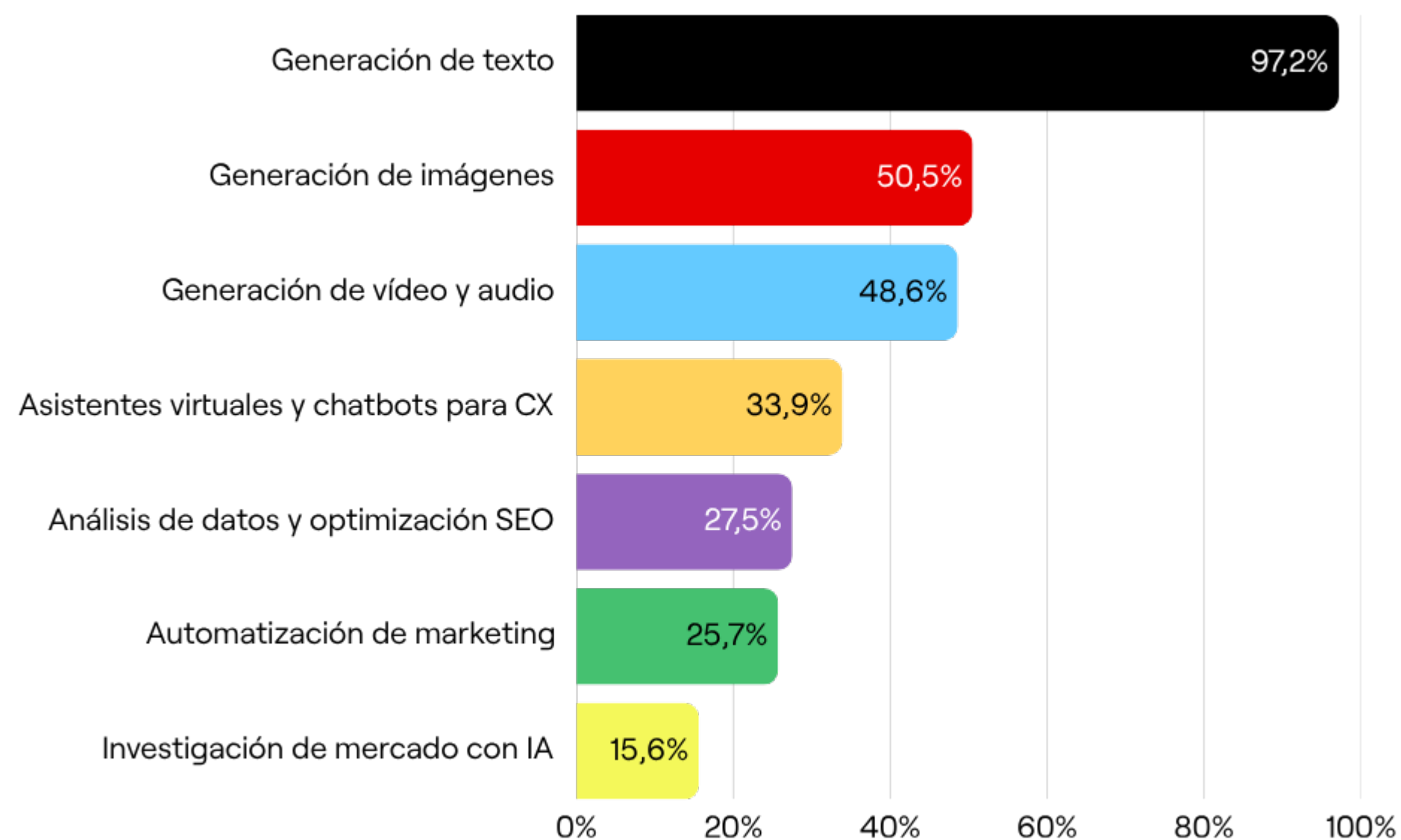
➤ Las herramientas para generar texto (ChatGPT, Gemini, Claude o Copilot) son el punto de entrada universal porque tienen una fricción de adopción mínima: no requieren integración, ni datos propios, ni arquitectura técnica. Son herramientas de uso individual que miden penetración del hábito, no madurez sistémica.

➤ La generación de imagen y vídeo/audio tiene una adopción sorprendentemente alta, especialmente la segunda. El vídeo generativo (Runway, ElevenLabs, Suno, etc.) ha tenido una curva de adopción muy rápida en el sector de agencias y creativos. Es la segunda ola generativa, todavía mayoritariamente táctica, pero con volumen ya significativo.

Las herramientas operativas marcan la frontera real de la madurez.

➤ Chatbots para CX, análisis de datos y SEO, y plataformas de automatización de marketing son las categorías que requieren integración con sistemas existentes. Su adopción, aunque modesta, es el indicador más fiable de que una organización ha ido más allá del uso individual.

Las herramientas de investigación de mercado con IA son las más incipientes. Representan el uso más sofisticado del espectro e incluyen análisis semántico de competencia, monitorización automatizada de conversaciones o síntesis de fuentes externas. Solo una de cada seis organizaciones de la muestra las usa de forma habitual.

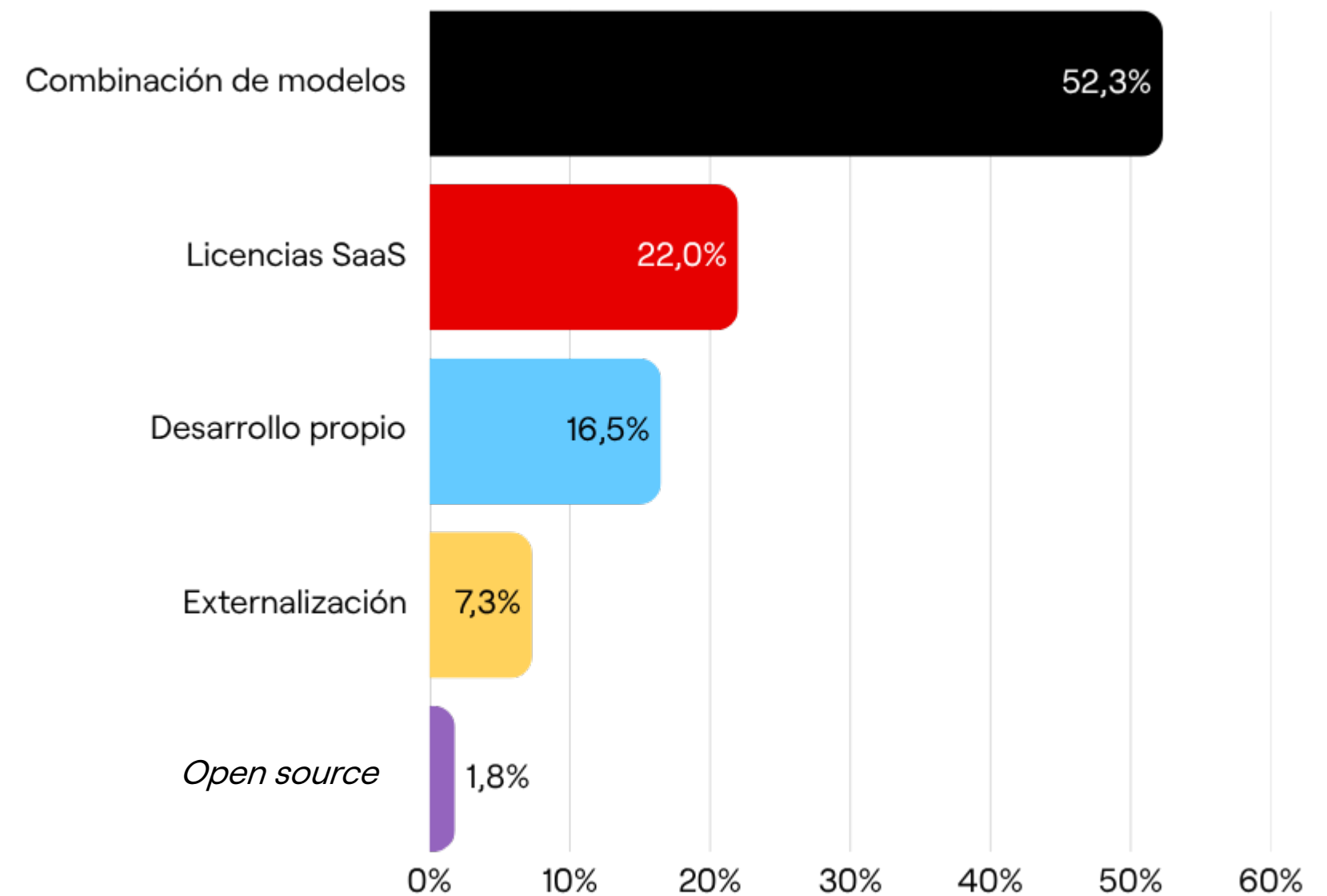


Para qué se usa: inventario de aplicaciones

El modelo de acceso: cómo se llega a la IA

La pregunta sobre cómo acceden las organizaciones a las soluciones de IA tiene más que ver con su grado de madurez que con meras preferencias tecnológicas, ya que requiere de recursos, capacidad técnica interna y una visión de la IA que va más allá del uso puntual.

- La combinación de modelos es el enfoque dominante y también el más revelador: las organizaciones que combinan SaaS con desarrollo propio o con externalización son las que han superado la fase de experimentación y han construido un ecosistema. La combinación como norma implica que no hay un único proveedor ni una única lógica de uso.
- El SaaS puro es el modelo de entrada más frecuente en las primeras fases. Es la opción de menor fricción: suscripción a un proveedor, sin infraestructura técnica propia, sin integración. Su uso desciende a medida que aumenta la madurez (apenas el 6% de los perfiles en Optimización lo usa como único modelo) lo que confirma que el SaaS es un punto de partida, no un destino.
- El desarrollo *in-house* aparece en las fases intermedias, pero desaparece en Transformación. Ninguna organización que se autclasifica en la fase más avanzada declara el desarrollo propio como su único modelo de acceso. Puede interpretarse de dos formas: o bien los perfiles más maduros han superado la necesidad de construir todo desde dentro porque ya tienen capacidades adquiridas, o bien la combinación es el único modelo que permite la escala que la Transformación requiere.
- La externalización y el *open source* son opciones muy minoritarias. La primera puede ser una señal de falta de capacidades internas o de búsqueda de especialización externa. El segundo refleja la barrera de complejidad que sigue representando la adopción de modelos *open source* en entornos no puramente tecnológicos.



Para qué se usa: inventario de aplicaciones

IA táctica vs IA estructural

El análisis de herramientas por fase de adopción nos permite construir la distinción entre IA táctica e IA estructural. No se trata de medir cuántas herramientas se usan, sino el tipo de relación que la organización ha establecido con la IA: **¿es un conjunto de apoyos puntuales o un componente integrado en la arquitectura de trabajo?**

➤ IA táctica es la que usa una o dos herramientas individuales aplicadas a tareas discretas. La IA resuelve un problema puntual, pero no transforma el flujo.

➤ IA estructural es la que opera con al menos tres categorías de herramientas, combinando generación, análisis, automatización y/o integración operativa. La IA no completa una tarea, sino que forma parte del proceso. Sustituir una herramienta implica rediseñar el flujo.

Fase	Texto	Imagen	Vídeo/audio	Chatbots CX	Datos/SEO	Automatización
Exploración	93%	27%	27%	7%	7%	0%
Piloto	100%	48%	33%	14%	24%	10%
Implementación	98%	51%	49%	49%	27%	32%
Optimización	94%	65%	59%	53%	24%	29%
Transformación	100%	69%	92%	31%	69%	62%

Para qué se usa: inventario de aplicaciones

IA táctica vs IA estructural

- El dato definitorio: en Transformación, el 100% usa 3 o más categorías de herramientas. En Exploración, el 53% usa solo texto generativo. El punto de inflexión ocurre entre Piloto e Implementación, donde IA táctica y estructural coexisten, y se decide hacia cuál de los dos modelos va a evolucionar cada organización.
- Cada salto de fase implica, de media, incorporar entre una y dos categorías nuevas de herramientas. El uso de texto generativo como único recurso es perfectamente coherente con las fases tempranas.
- La combinación de modelos de acceso sigue la misma lógica. A medida que la IA se vuelve más estructural, el acceso a ella también se complejiza: el modelo combinado pasa del 40% en Exploración al 69% en Transformación. No hay IA estructural sin ecosistema de proveedores y capacidades diversificadas.

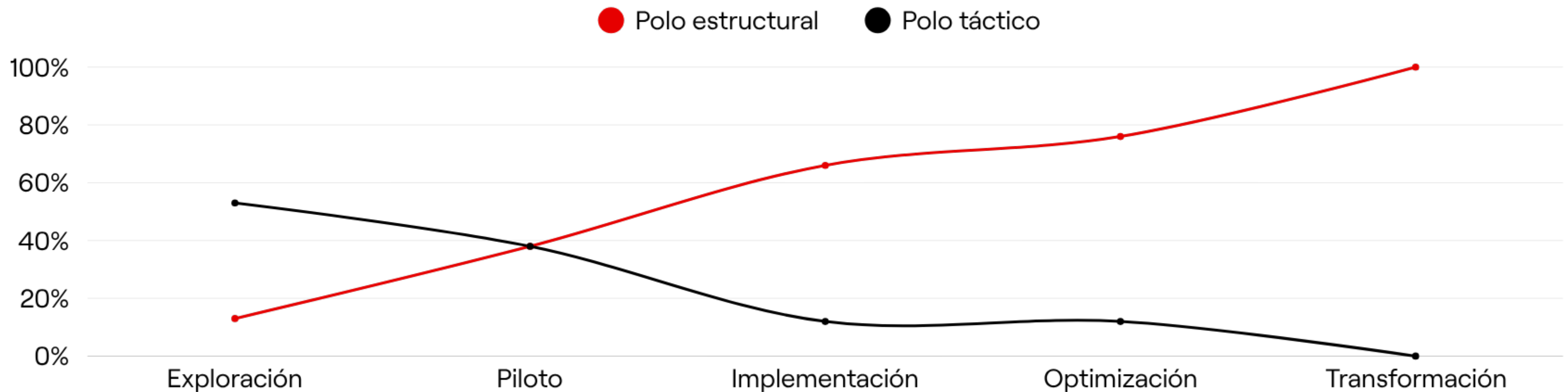
Fase	Media herramientas	Polo táctico (≤ 1 herramienta)	Polo estructural (+3 herramientas)
Exploración	16	53%	13%
Piloto	23	38%	38%
Implementación	32	12%	66%
Optimización	34	12%	76%

Nota: Los polos táctico y estructural representan los extremos del espectro, no categorías exhaustivas. Las organizaciones con exactamente 2 categorías de herramientas (34% en Exploración, 24% en Piloto, 22% en Implementación, 12% en Optimización) no se incluyen en ninguno de los dos polos.

Para qué se usa: inventario de aplicaciones

IA táctica vs IA estructural por fase de adopción

La distinción táctica/estructural es un criterio de diagnóstico, no un juicio de valor sobre qué es mejor. Una organización en fase de Piloto que opera tácticamente está en el lugar correcto para su momento. El problema es cuando la declaración de fase avanzada no va acompañada de un *stack* que la respalde: esa incoherencia es otra manifestación del gap de adopción declarada que señalamos en el Capítulo 2 y que analizaremos en el siguiente capítulo desde la óptica de la gobernanza.



Los cimientos que faltan:

datos, gobernanza y estructura



Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

Las fases de adopción del Capítulo 2 describen dónde cree estar cada organización. Examinemos ahora lo que hay debajo de esa declaración: la infraestructura operativa (en términos de preparación de datos, medidas de gobernanza y cambios organizativos) que convierte el uso de la IA en algo sostenible y responsable.

En la distancia que separa declaración e infraestructura encontramos el gap de adopción que el Barómetro propone como marco de lectura transversal.



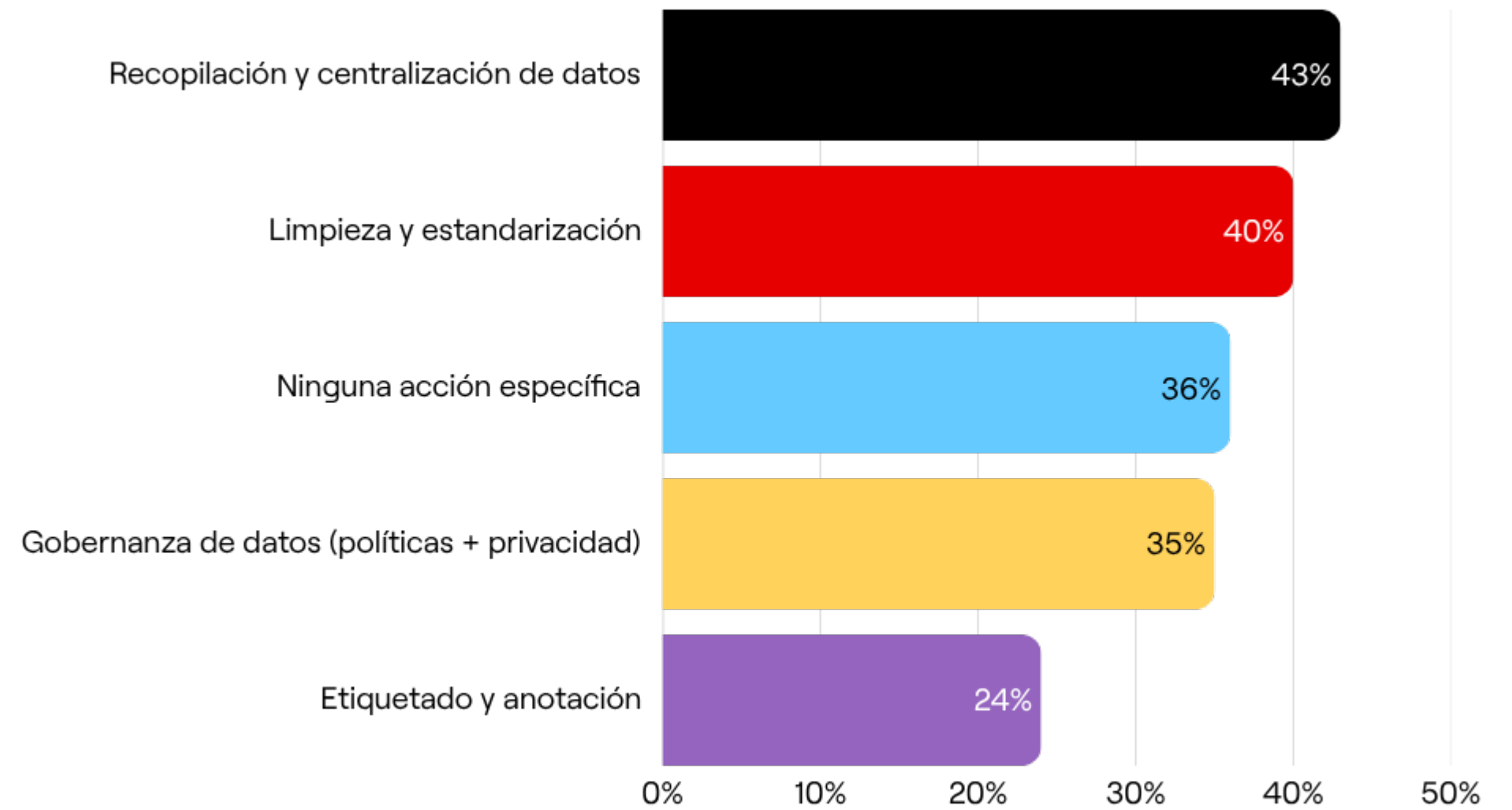
Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

Infraestructura: lo que hay debajo de la adopción

Los modelos de IA generativa pueden operar sin datos propios. Esa es su gran ventaja y, al mismo tiempo, su limitación. La preparación de datos mide si las organizaciones han invertido en estos cimientos o si, por el contrario, les basta con lo que el modelo trae de serie.

- El 43% ha centralizado datos y el 40% los ha limpiado. Estos son los dos primeros pasos y, a la vez, los más comunes. Su presencia razonable indica que una parte significativa de la muestra ha hecho al menos el trabajo básico de higiene de datos antes de incorporar la IA.
- El 36% no ha realizado ninguna acción específica de preparación: más de un tercio de la muestra trabaja con la IA sobre datos sin estructurar, sin auditar y sin políticas de gestión. Esto no impide usar la IA, pero sí limita drásticamente el rendimiento: sin datos propios bien preparados, la IA solo puede operar sobre información genérica.
- La gobernanza de datos (35%) y el etiquetado (24%) son los dos escalones más exigentes y, en consecuencia, los menos frecuentes. Establecer políticas de gestión, privacidad y seguridad de datos es el paso que distingue las organizaciones que tratan la IA como activo estratégico de las que la usan como herramienta puntual.

¿Qué acciones ha realizado tu organización para preparar los datos antes de implementar soluciones de IA generativa?



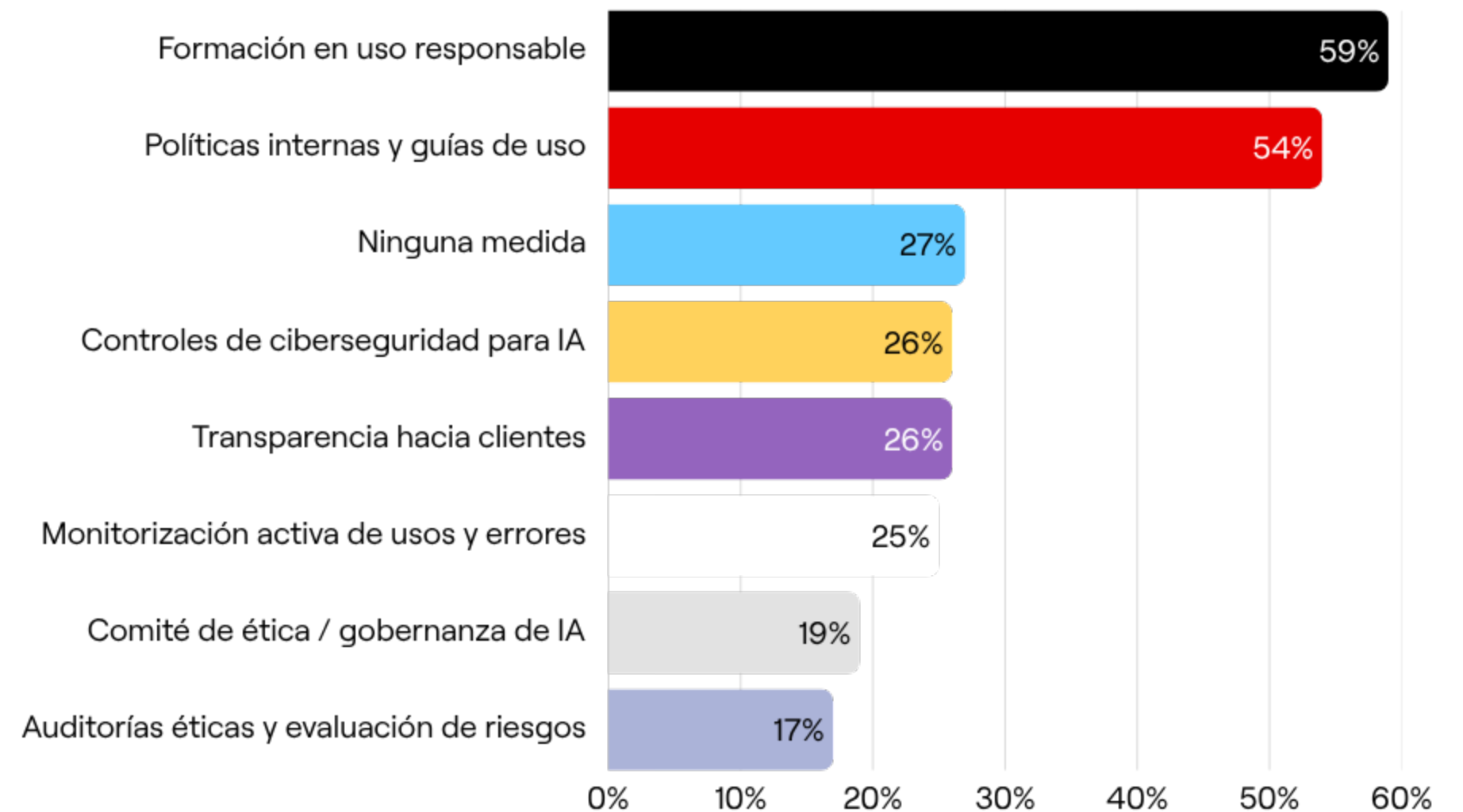
Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

La gobernanza: entre la formación y el vacío

La gobernanza de la IA es el conjunto de mecanismos que una organización establece para garantizar que la tecnología se usa de forma responsable, segura y alineada con sus valores y obligaciones legales. En el Barómetro se mide a través de ocho tipos de medidas, desde la formación de equipos hasta los comités de ética.

- Las dos medidas más frecuentes (formación y políticas internas) son también las más accesibles. Son decisiones de gestión que cualquier organización puede tomar, ya que no requieren infraestructura tecnológica ni inversión significativa. Su alta adopción relativa refleja que la conciencia sobre el uso responsable existe, pero todavía se expresa principalmente mediante educación y directrices, no mediante sistemas de control.
- El 26,6% no ha implementado ninguna medida de gobernanza. Más de una de cada cuatro organizaciones de la muestra usa IA sin ningún tipo de control formal. Sin formación, sin políticas, sin monitorización. La cifra se vuelve más significativa cuando se cruza con las fases: el 48% de los perfiles en Piloto y el 31% de quienes dicen estar en Transformación se encuentran en este grupo.
- Las medidas estructurales son la excepción, no la norma. Solo el 19% tiene un comité de ética o gobernanza de IA, y apenas el 17% realiza auditorías éticas y evaluaciones de riesgo. Estas son las medidas que convierten la gobernanza en un proceso continuo y sistemático, más allá de un documento de política puntual. Su baja frecuencia indica que la mayoría de las organizaciones tiene, en el mejor caso, gobernanza de primer nivel.
- Apenas el 5,5% de las organizaciones de la muestra combinan las tres medidas más exigentes: comité de ética, auditorías de riesgo y monitorización activa. La mayoría son empresas de más de 500 empleados. Es decir, la gobernanza robusta es todavía patrimonio de la gran empresa, no del ecosistema general.

¿Qué medidas está tomando tu organización para garantizar un uso responsable de la IA?



Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

La madurez responsable: cuantificando el gap

Con los datos de gobernanza, preparación de datos y ambición estratégica podemos construir la tabla que cuantifica el gap de adopción declarada: la distancia entre la fase que cada grupo de organizaciones declara ocupar y la infraestructura operativa que respalda esa declaración.

➤ El hallazgo más importante está en la última fila. Las empresas en Transformación tienen la mayor ambición estratégica (el 85% considera la IA crítica para su competitividad) pero presentan menos gobernanza promedio (2,6 medidas) que Optimización (3,4). Ese promedio, sin embargo, oculta una fractura interna. Las organizaciones grandes (500+) que se declaran en Transformación tienen 4 medidas de gobernanza de media y ninguna ha dejado sin hacer la preparación de datos: su ambición está respaldada por estructura. El problema se concentra en la micro y pequeña empresa: seis de las trece organizaciones en Transformación tienen menos de 49 empleados, con una media de 1,5 medidas de gobernanza y la mayoría (4 de esas seis) sin ninguna acción de preparación de datos. Son estas las que tiran del promedio hacia abajo y las que encarnan con más nitidez la brecha entre lo que se declara y lo que se construye.

➤ Optimización es la fase de mayor rigor operativo. Solo el 6% carece de gobernanza, y solo el 6% no ha trabajado sus datos. Es el nivel donde la adopción sistemática y la responsabilidad van más de la mano. La ambición y la infraestructura se alinean mejor aquí que en la fase que supuestamente las supera.

Gap de adopción declarada

Fase	n	Gov. avg	Datos avg	Sin gobernanza	Sin preparar datos	Imp. crítica (5)
Exploración	15	13	11	40%	80%	33%
Piloto	21	17	17	48%	33%	29%
Implementación	41	30	20	20%	29%	63%
Optimización	17	34	24	6%	6%	59%
Transformación	13	26	17	31%	38%	85%

Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

La madurez responsable: cuantificando el gap

Hay dos explicaciones posibles para este patrón, y probablemente ambas coexisten en la muestra.

1 Organizaciones pequeñas o muy ágiles, la IA puede estar integrada en cada entregable antes de que existan políticas formales. La transformación es real en la práctica y la formalización llegará después –o no llegará nunca si su escala no la requiere–.

2 La fase declarada es aspiracional, no descriptiva. La organización se identifica con el destino, no con el punto donde está. El perfil estadístico dominante dentro de quienes declaran Transformación es una combinación de alta ambición y baja infraestructura, exactamente la definición del gap de adopción declarada.

Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

El tamaño importa: gobernanza y escala

El cruce entre tamaño organizativo y gobernanza confirma una hipótesis intuitiva –que la gran empresa tiene más gobernanza estructural– acompañada de dos hallazgos menos obvios.

➤ El 43% de las microempresas y pymes (1 - 49) no tiene ninguna medida de gobernanza, con un promedio de apenas 1,8 medidas activas. Su heterogeneidad es máxima: conviven los perfiles más avanzados con los que no han empezado a formalizar nada.

➤ El tramo 50 - 99 empleados presenta el mejor ratio relativo de gobernanza de todos los grupos. Solo el 8% no tiene ninguna medida, el 83% hace formación y el 33% ya tiene comité de ética, por encima de la gran empresa en términos relativos. Es el mismo tamaño que en el Capítulo 2 destacaba por su concentración en la fase de Optimización: suficientemente grande para coordinar, suficientemente ágil para moverse. También ese equilibrio aparece en la gobernanza.

Tamaño	Gob. (avg)	Sin medidas	Formación	Políticas	Comité ética	Lectura
1-49 empleados	18	43%	40%	38%	6%	Alta heterogeneidad: 43% sin ninguna medida
50-99 empleados	26	8%	83%	58%	33%	Sorpresa positiva: el mejor ratio relativo de gobernanza
100-499 empleados	31	30%	65%	65%	25%	Brecha interna importante: alta varianza

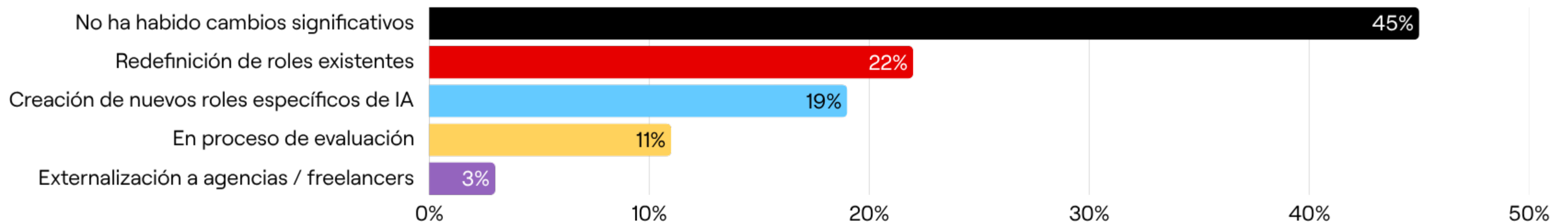
Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

La estructura que (todavía) no ha cambiado

La adopción de IA no solo afecta a los flujos de trabajo. A partir de cierto nivel de integración, **debería empezar a modificar la estructura misma de las organizaciones**, creando nuevos roles, redefiniendo funciones y cambiando cómo se toman las decisiones. Los datos muestran que ese proceso es aún muy incipiente.

- El 45% declara que no ha habido cambios significativos en estructuras ni roles. Encaja con el patrón general del Barómetro: la IA se está usando intensamente como herramienta, pero todavía no ha impactado en la arquitectura de la organización. La mayoría opera con la IA como capa adicional sobre sus procesos existentes, sin reconfigurar esos procesos.
- La redefinición de roles (22%) y la creación de nuevos roles (19%) muestran que el cambio estructural está en marcha en menos de la mitad de la muestra. El perfil que más ha creado nuevos roles es, por cargo, la Dirección de CX/Ventas –el 100% de esos perfiles declara haber hecho cambios– mientras que los CEOs son quienes más mantienen el statu quo –59% sin cambios–, a pesar de ser el cargo con mayor presencia relativa en fases avanzadas.

¿La implementación de la IA generativa ha supuesto cambios en las estructuras, procesos o roles de tu organización?



Los cimientos que faltan: datos, gobernanza y estructura

La estructura que (todavía) no ha cambiado

La progresión por fase es el patrón más claro del capítulo. En Exploración, el 67% no ha cambiado nada. En Transformación, ese porcentaje cae al 31% y el 38% ha creado nuevos roles específicos de IA. El cambio organizativo es, de las tres variables de infraestructura, la que más correlaciona con la fase declarada. Sin embargo, el 31% de organizaciones en Transformación que no ha cambiado su estructura es otro indicador del gap. Declarar la IA como pilar estratégico sin variar la arquitectura organizativa implica o bien que la transformación es todavía muy reciente, o bien que esa "transformación" es más superficial de lo que debería –se produce a nivel de herramientas y no de modelo operativo–.

Fase	Redefinición roles	Nuevos roles	Externalización	Sin cambios	Evaluando
Exploración	0%	7%	0%	67%	27%
Piloto	10%	10%	0%	57%	24%
Implementación	34%	24%	5%	34%	2%
Optimización	29%	12%	6%	47%	6%
Transformación	23%	38%	0%	31%	8%

Lo que frena:
barreras y fricciones

5

Lo que frena: barreras y fricciones

El ecosistema del marketing español no carece de disposición hacia la IA, pero sí de orientación. Esta es la conclusión más importante que emerge del análisis de las barreras a la adopción. El problema no es el presupuesto, ni la regulación, ni tampoco la resistencia al cambio; el mayor obstáculo es no saber qué herramienta elegir, para qué proceso y con qué criterio.

Los datos ofrecen algo más que un ranking de dificultades. Permiten construir cuatro clústeres conceptuales que describen, cada uno, un tipo de fricción distinta y ayudan a rastrear cómo esas fricciones evolucionan a medida que las organizaciones avanzan en su madurez de adopción. Las barreras no desaparecen con la experiencia: se transforman.



Lo que frena: barreras y fricciones

El panorama general: prima la desorientación

La encuesta pedía valorar la importancia de diez retos en la adopción de la IA generativa, en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante). La siguiente tabla los ordena por puntuación media y las asigna a su clúster conceptual.

- Identificar las herramientas adecuadas domina el ranking con diferencia. La valoración media es de 4,42/5, y más del 90% de los profesionales la consideran de alta o muy alta importancia. Es una barrera estructural, reflejo de la velocidad a la que la oferta de herramientas de IA crece respecto a la capacidad del ecosistema para navegarlo con criterio.
- El segundo y tercer puesto los ocupan Alucinaciones y Ciberseguridad con el mismo porcentaje de alta importancia (76,1%), aunque por razones distintas: las alucinaciones expresan desconfianza en la fiabilidad del *output*; la ciberseguridad, en la seguridad del proceso. Ambas son señales de que la adopción, en muchas organizaciones, convive con una inquietud técnica que no se ha resuelto.
- La barrera más baja es Resistencia al cambio, con un 3,22 de media y solo el 38,5% señalándola como de alta importancia. El dato merece atención porque contradice una narrativa muy instalada en el discurso sobre transformación digital. Lo analizamos en detalle más adelante.

Barrera	Cluster	Media (1 - 5)	% Alta importancia (4+5)	% Muy importante (5)
Identificar herramientas adecuadas	Orientación	4,42	91%	54%
Alucinaciones / Precisión modelos	Confianza técnica	4,17	76%	41%
Ciberseguridad	Confianza técnica	4,14	76%	41%
Integración con sistemas	Confianza técnica	4,05	73%	39%
Regulación	Marco regulatorio	3,91	68%	33%
Talento técnico especializado	Confianza técnica	3,82	66%	31%
Presupuesto / Costes	Demostración de valor	3,74	59%	23%
Ética y uso responsable	Marco regulatorio	3,74	63%	25%
ROI / Atribución	Demostración de valor	3,56	60%	14%
Resistencia al cambio	Resistencia al cambio	3,22	39%	20%

Lo que frena: barreras y fricciones

Cuatro tipos de fricción

Ordenar las barreras por media es útil, pero insuficiente. Lo que importa no es el ranking, sino el tipo de problema que cada barrera representa. Las diez barreras se agrupan en cuatro clústeres que describen fricciones de naturaleza distinta y que, por tanto, requieren respuestas distintas.

ORIENTACIÓN	
Identificar herramientas adecuadas	Una sola barrera, pero la más alta de todas: el 90,8% de la muestra la marca como de alta importancia. El problema no es la falta de herramientas, sino la incapacidad para navegar ese mercado y elegir con criterio. El resultado es parálisis por exceso de opciones, no por falta de ellas.
CONFIANZA TÉCNICA	
Alucinaciones / precisión; Ciberseguridad; Integración con sistemas; talento técnico especializado	Cuatro barreras que comparten una raíz común: incertidumbre sobre la fiabilidad del sistema. Las alucinaciones y la ciberseguridad tienen exactamente el mismo porcentaje de alta importancia (76,1%). La integración con sistemas legacy y el talento especializado completan el cuadro. Este clúster no mide resistencia, sino desconfianza técnica fundamentada en hechos.
MARCO REGULATORIO Y ÉTICO	
Regulación Ética y uso responsable	La regulación (AI Act de la UE, privacidad, copyright) y los desafíos éticos conviven en el mismo espacio conceptual: el del uso responsable con consecuencias legales reales. Su intensidad es moderada en términos agregados, pero hay sectores (Salud, Banca) donde escalan hasta lo crítico. Mientras, para el grueso de agencias y consultoras, la regulación todavía no es urgente. .
DEMOSTRACIÓN DE VALOR	
Presupuesto / Costes ROI / Atribución	Presupuesto y ROI son, en el imaginario colectivo, las excusas más frecuentes para no avanzar con la IA. Sin embargo, los datos cuentan una historia diferente: ambas son las barreras menos urgentes en las fases tempranas y solo cobran peso en Implementación y Transformación, cuando la IA ya está integrada y surge la exigencia de medir lo que funciona.

Lo que frena: barreras y fricciones

Las barreras no desaparecen con la madurez: se transforman

Una de las hipótesis intuitivas sobre la adopción de IA es que, a medida que las organizaciones avanzan en madurez, las barreras disminuyen. Los datos del Barómetro no confirman esa hipótesis. La intensidad global de las fricciones se mantiene relativamente estable entre fases. Lo que sí cambia son los tipos de desafíos dominantes en cada fase.

Barrera	Exploración	Piloto	Implementación	Optimización	Transformación
Identificar herramientas	4,4	4,52	4,15	4,76	4,62
Alucinaciones	4,27	4,52	3,95	4,35	4
Ciberseguridad	4,4	4	4,2	4	3,92
Integración sistemas	4,2	4,05	3,88	4,12	4,31
Regulación	3,6	3,76	4,05	3,82	4
Talento técnico	4,53	3,71	3,71	3,59	3,62
Presupuesto/ Costes	3,93	3,95	3,73	3,41	3,62
Ética/ Uso responsable	3,87	3,76	3,56	3,88	3,77
ROI/ Atribución	3,53	3,57	3,51	3,29	4

Valores medios en la escala 1 (Nada importante) a 5 (Muy importante)

Lo que frena: barreras y fricciones

Las barreras no desaparecen con la madurez: se transforman

- **En Exploración**, el talento técnico es la barrera más alta, junto con alucinaciones e identificación de herramientas. El perfil es el de una organización que no sabe por dónde empezar, ni tiene equipo con criterio para decidir.
- **En Piloto**, alucinaciones e identificación de herramientas empatan en el primer puesto. La organización está experimentando, pero la incertidumbre sobre qué funciona de verdad es máxima.
- **En Implementación**, la ciberseguridad sube al primer puesto y la regulación cobra peso. La integración operativa ha convertido lo que era un experimento en un riesgo real. Las fricciones se hacen más concretas.
- **En Optimización**, la identificación de herramientas llega a su máximo de todo el espectro (4,76). La organización que está en este nivel enfrenta la misma pregunta que la que explora, pero ahora con más complejidad: ya tiene un ecosistema que funciona y tiene que decidir cómo ampliarlo sin romperlo.
- **En Transformación**, la integración de sistemas sube hasta 4,31 y el ROI/Atribución escala al máximo en todo el espectro. La organización más avanzada ya no se pregunta si la IA funciona: se pregunta cómo demostrar que el esfuerzo ha valido la pena. La exigencia de medir se intensifica exactamente cuando más integrada está la IA, lo que implica que la rendición de cuentas es una barrera de madurez, no de inicio.

Lo que frena: barreras y fricciones

Diferencias por tamaño: la ciberseguridad como señal de escala

El tamaño de empresa no cambia el patrón dominante (identificar herramientas lidera en todos los segmentos), pero introduce variaciones significativas en el perfil de barreras secundarias que merecen atención.

Barrera	1 - 49	50 - 99	100 - 499	500+
Identificar herramientas	4,47	4,83	4,2	4,33
Alucinaciones	4,19	4,08	4	4,3
Ciberseguridad	3,98	4,33	3,95	4,43
Integración sistemas	3,96	4,33	3,8	4,23
Regulación	3,66	4,25	3,95	4,13
Talento técnico	3,94	4,17	3,55	3,67
Presupuesto / Costes	3,85	4,17	3,5	3,57
Ética / Uso responsable	3,79	4,17	3,45	3,7
ROI / Atribución	3,53	3,42	3,65	3,6

Valores medios en la escala 1 (nada importante) a 5 (muy importante)

Lo que frena: barreras y fricciones

Las barreras no desaparecen con la madurez: se transforman



Las empresas de 50 - 99 empleados presentan la mayor intensidad global de barreras (media total 4,11), por encima incluso de las grandes corporaciones. Este es el mismo tramo que en los capítulos anteriores destacaba como el de mayor madurez relativa de adopción y gobernanza. Su perfil de barreras más alto puede ser la cara inversa de esa mayor conciencia: saben más y, por tanto, perciben más claramente qué falta.



La gran empresa (500+) destaca por colocar la ciberseguridad como su barrera más alta (4,43), por encima incluso de la identificación de herramientas (4,33). La escala amplifica el riesgo: más datos, más sistemas, más superficie de ataque. La ciberseguridad no es una preocupación genérica para la gran empresa; es una restricción operativa concreta.



La microempresa y la pyme (1 - 49) tienen la media total más baja (3,83) y la mayor heterogeneidad interna. En este segmento conviven organizaciones que han superado casi todas las fricciones con otras que todavía no han empezado a abordar ninguna, por lo que conviene leer los promedios con precaución.

Lo que frena: barreras y fricciones

Sectores: el *outlier* regulatorio y la complejidad del stack

La imagen global de barreras presenta una fisura sectorial notable: no todos los ecosistemas perciben las mismas fricciones con la misma intensidad, y algunos patrones sectoriales contradicen el promedio general.

Sector	Barrera #1	Barrera #2	Barrera más baja
Servicios Profesionales	Identificar herramientas (4,48)	Alucinaciones (4,08)	Resistencia al cambio (3,25)
Tecnología y Teleco	Identificar herramientas (4,70)	Ciberseguridad (4,30)	Resistencia al cambio (2,60)
Salud y Farmacéutico	Regulación (4,80)	Alucinaciones (4,60)	Talento técnico (3,40)
Retail / eCommerce	Integración sistemas (4,67)	Talento técnico (4,50)	Resistencia al cambio (3,33)
Banca / Finanzas	Identificar herramientas (4,67)	Ciberseguridad (4,33)	Resistencia al cambio (2,83)
Medios y Entretenimiento	Alucinaciones (4,40)	Ciberseguridad (4,20)	Resistencia al cambio (3,00)
Educación	Identificar herramientas (4,17)	Integración sistemas (4,17)	Talento técnico (2,83)
Industria y Manufactura	Identificar herramientas (4,20)	Talento técnico (4,20)	Integración sistemas (3,20)

Lo que frena: barreras y fricciones

Sectores: el *outlier* regulatorio y la complejidad del *stack*

- Salud y Farmacéutico es el *outlier* más marcado del capítulo: la regulación alcanza una media de 4,80, por encima de cualquier otra barrera en cualquier otro sector. El sector opera con datos sensibles, bajo supervisión de la AEMPS y un GDPR estricto y con creciente escrutinio sobre el uso de IA en diagnóstico o gestión de pacientes. Para estas organizaciones, avanzar con la IA sin un marco regulatorio claro no es un riesgo aceptable.
- eCommerce y Retail coloca la integración de sistemas como primera barrera (4,67). Los retailers operan sobre *stacks* complejos (ERP, CRM, plataformas de comercio electrónico, sistemas de inventario) y cada nueva capa de IA multiplica los puntos de integración potencialmente conflictivos.
- Banca y Servicios Financieros y Tecnología y Telecomunicaciones comparten ciberseguridad en el top 2, aunque por razones distintas: la primera por riesgo regulatorio y reputacional; la segunda, porque tiene la capacidad técnica para percibir con más precisión el alcance real de la amenaza.
- En el extremo opuesto, Tecnología y Telecomunicaciones registra la menor resistencia al cambio de toda la muestra (2,60). El sector que más conoce la IA es el que menos fricción organizativa percibe para adoptarla. La resistencia al cambio no es una barrera cultural universal; es una barrera de alfabetización.

Lo que frena: barreras y fricciones

El gran mito: la resistencia al cambio no frena la IA

La narrativa más extendida en los debates sobre transformación digital atribuye a la resistencia interna de los equipos un papel protagonista entre los frenos a la adopción. Sin embargo, los datos del Barómetro ofrecen un correctivo directo, al situarse la resistencia al cambio al final de la lista de barreras, con una valoración media de 3,22 y solo el 38,5% de las personas encuestadas considerándola de alta importancia.

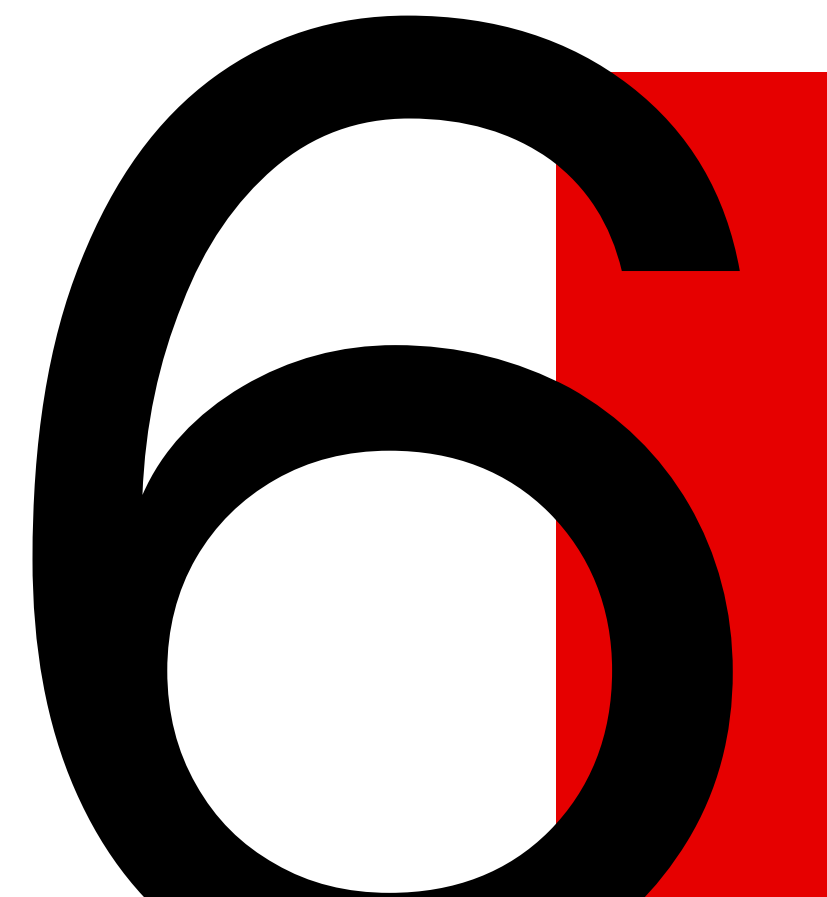
El patrón por fases añade matiz. La resistencia al cambio es más alta en Exploración (3,60) y Piloto (3,43), las fases donde la IA todavía no se ha probado en producción. A medida que las organizaciones avanzan, esa fricción se reduce: en Optimización está en 2,82, que es el valor más bajo de toda la tabla.

La lectura no es que el cambio organizativo no sea complejo, sino que, en la práctica, no es lo que bloquea la adopción de la IA. Lo que bloquea es no saber qué hacer, no disponer de las capacidades técnicas para hacerlo y no confiar plenamente en que el sistema funcione. Cuando esas tres fricciones se resuelven, aunque sea parcialmente, la organización avanza. La resistencia al cambio es frecuentemente una consecuencia de la desorientación, no una causa independiente

Fase	Media (1 - 5)	% Alta importancia (4+5)	% Muy importante (5)	% Moderada (3)	% Baja importancia (1+2)
Exploración	3,6	53,30%	33,30%	33,30%	13,30%
Piloto	3,43	42,90%	23,80%	38,10%	19,00%
Implementación	3,1	29,30%	14,60%	46,30%	24,40%
Optimización	2,82	29,40%	5,90%	35,30%	35,30%
Transformación	3,08	46,20%	23,10%	15,40%	38,50%

Lo que se gana:

beneficios e impacto



Lo que se gana: beneficios e impacto

Los beneficios que una organización percibe de la IA revelan, con más precisión que cualquier declaración estratégica, la relación exacta que ha construido con la tecnología, lo que ya está haciendo y lo que está recibiendo a cambio. El análisis de los beneficios declarados, los indicadores de medición y la visión estratégica a tres años dibuja un mapa de madurez percibida en el que se observa una tensión central: **la distancia entre la ambición estratégica declarada y los indicadores concretos de impacto que las organizaciones son capaces de reportar.**



Lo que se gana: beneficios e impacto

Los beneficios: predominio de la eficiencia y la creatividad

La encuesta recoge nueve beneficios percibidos, que también podemos agrupar en tres clústeres: eficiencia operativa, capacidades creativas e impacto de negocio

- El bloque de eficiencia operativa copa los primeros puestos con claridad. A continuación, el impulso a la innovación y la creatividad y la automatización de tareas son los beneficios más extendidos. Su predominio es coherente con el patrón de uso visto en el Capítulo 3: una IA que todavía opera principalmente sobre tareas de producción de contenido y eficiencia individual recoge, lógicamente, beneficios en esas mismas dimensiones.
- El beneficio menos citado es mejora de conversión y aumento de ingresos, el único indicador directamente ligado al impacto financiero del negocio. La distancia entre productividad y conversión sirve como un paralelismo entre el uso de la IA como herramienta o como palanca de crecimiento.

Beneficio	% total	Clúster
Aumento de la productividad y eficiencia del equipo	77,10%	Eficiencia operativa
Impulso a la innovación y la creatividad	66,10%	Capacidades creativas
Automatización de tareas rutinarias	57,80%	Eficiencia operativa
Reducción de costes operativos	45,90%	Eficiencia operativa
Aún es pronto para medir beneficios tangibles	27,50%	—
Mejora de la experiencia y satisfacción del cliente	24,80%	Impacto de negocio
Fortalecimiento de reputación y marca	18,30%	Impacto de negocio
Mayor atracción y retención de talento	11,00%	Impacto de negocio
Mejora de la conversión y aumento de ingresos	10,10%	Impacto de negocio

Lo que se gana: beneficios e impacto

Los beneficios: predominio de la eficiencia y la creatividad

- Los cuatro beneficios agrupados bajo impacto de negocio –mejora CX, reputación, talento, conversión– forman el clúster menos citado. Eso no implica que sean menos valiosos, significa que las organizaciones todavía no han llegado al nivel de integración que permite percibirlos con claridad. Son beneficios de madurez avanzada, no de primeras fases.
- Aún así, que el 24,8% ya declare mejoras en CX es un dato positivo, porque implica que una cuarta parte de la muestra ha cruzado el umbral de la integración operativa que hace posible ese tipo de impacto.
- Quizás el dato más llamativo es el de ese 27,5% de la muestra declara que aún es pronto para medir beneficios tangibles. Es una señal de alarma cuando se cruza con la fase declarada de adopción. Tiene sentido que una organización experimentando en fases piloto diga que aún es pronto, pero que lo diga una que se autclasifica en Implementación (22%) es más difícil de excusar. Y si asegura esto una que declara estar en Transformación (30,8%), se levanta la misma bandera roja que en el análisis de gobernanza del Capítulo 4: puede haber ambición estratégica sin infraestructura que la respalde.

Evolución de los beneficios por fase: de la eficiencia a la escala

Evolución de los beneficios por fase: de la eficiencia a la escala

El análisis por fase de adopción revela cómo los beneficios percibidos evolucionan a medida que se profundiza en la integración de la IA.

- La productividad alcanza el 100% en Optimización y cae al 76,9% en Transformación. Este dato no es una caída del beneficio real: es el efecto de una muestra que en esa fase empieza a buscar beneficios de mayor orden y ya no percibe la productividad como el logro principal.
- La reducción de costes y la mejora de CX crecen de forma más lineal, lo que indica que son beneficios que emergen con la profundización de la integración. En Optimización, la reducción de costes llega al 64,7% y la mejora de conversión al 35,3%, el máximo en todo el espectro. Ambos datos confirman que los beneficios de negocio requieren tiempo y madurez para materializarse.
- La media de beneficios declarados por organización sigue la misma lógica: de 1,8 en Exploración sube hasta 4,5 en Optimización y cae a 3,6 en Transformación. La organización que optimiza es la que más beneficios acumula; la que se declara en transformación empieza a seleccionar los que realmente le importan, o simplemente todavía no tiene evidencia suficiente de los de mayor escala.

Beneficio	Exploración	Piloto	Implementación	Optimización	Transformación
Productividad / Eficiencia	40,00%	71,40%	82,90%	100,00%	76,90%
Innovación / Creatividad	53,30%	61,90%	70,70%	76,50%	53,80%
Automatización tareas	26,70%	28,60%	75,60%	76,50%	69,20%
Reducción de costes	20,00%	33,30%	43,90%	64,70%	69,20%
Mejora CX	20,00%	19,00%	24,40%	41,20%	23,10%
Mejora conversión e ingresos	6,70%	0,00%	4,90%	35,30%	15,40%
<i>Aún es pronto para medir</i>	60,00%	23,80%	22,00%	11,80%	30,80%

Evolución de los beneficios por fase: de la eficiencia a la escala

Indicadores: se mide lo fácil, no lo estratégico

Qué indicadores usa una organización para evaluar el impacto de la IA dice tanto sobre su madurez como los propios resultados. El indicador que se elige para medir revela qué tipo de impacto se espera y qué tipo de rendición de cuentas se ha construido.

- El ahorro de tiempo en procesos creativos lidera con el 57,8%, y lo hace por razones estructurales, ya que es el indicador más fácil de percibir, más inmediato en su retroalimentación y más directamente atribuible a la IA. No requiere ninguna infraestructura de datos, sino que basta con sentir que la presentación que se creaba en tres horas, ahora se hace en una. Es un indicador válido y honesto, pero tiene un límite y es que mide eficiencia individual, no impacto organizativo.
- Los KPIs de conversión, el indicador de negocio por excelencia, los usa solo el 19,3%. Esa cifra, leída junto al ahorro de tiempo, describe con precisión el estado del arte: el ecosistema sabe que la IA le hace más rápido, pero todavía no ha construido la cadena de causalidad que conecta esa velocidad con el crecimiento. **El salto de medir eficiencia a medir impacto de negocio es el que muchas organizaciones tienen pendiente.**

Indicador	% global	Exploración	Piloto	Implementación	Optimización	Transformación
Ahorro de tiempo en procesos creativos	57,80%	40,00%	52,40%	61,00%	76,50%	46,20%
Reducción de costes operativos	39,40%	13,30%	23,80%	43,90%	58,80%	53,80%
Aumento de la calidad del output	34,90%	20,00%	19,00%	31,70%	52,90%	69,20%
Mayor satisfacción del cliente	27,50%	20,00%	19,00%	24,40%	41,20%	46,20%
Mejora en los KPIs de conversión	19,30%	13,30%	14,30%	14,60%	47,10%	15,40%
No medimos el impacto	22,00%	53,30%	28,60%	19,50%	11,80%	0,00%

Evolución de los beneficios por fase: de la eficiencia a la escala

Indicadores: se mide lo fácil, no lo estratégico

El 22% de la muestra declara que no mide el impacto de la IA. Este dato se vuelve más significativo cuando se cruza con la importancia estratégica declarada: quienes miden impacto le asignan a la IA una media estratégica de 4,49 (60% la marcan como crítica); quienes no miden, de 3,92 (33% crítica). Medir y creer en la IA estratégicamente van de la mano. Dicho de otro modo, no medir es una forma de descreimiento, o de suponer que la inversión en IA nunca superará el umbral del experimento personal.

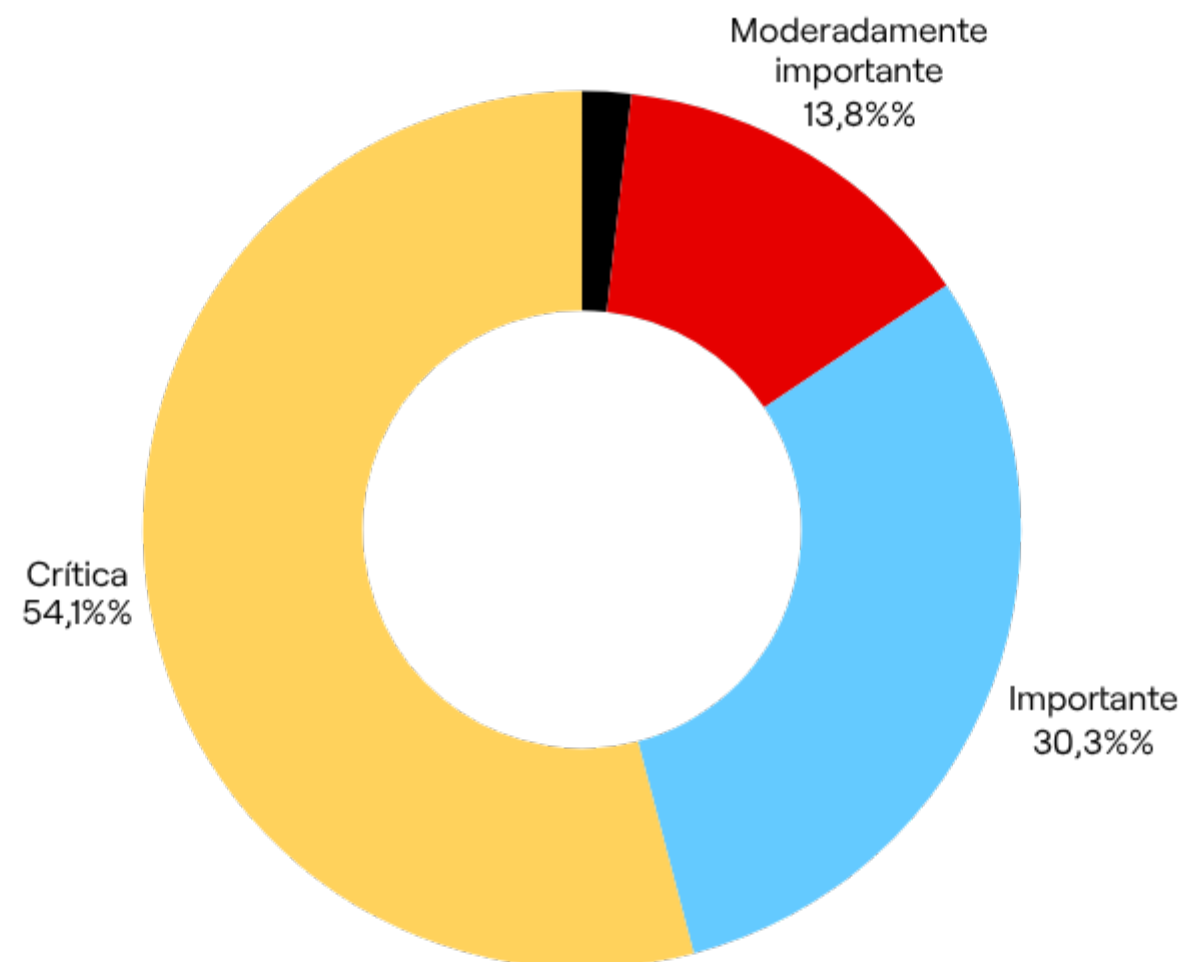


Evolución de los beneficios por fase: de la eficiencia a la escala

La visión estratégica: consenso general con matices

La pregunta sobre la importancia de la IA para la competitividad en los próximos tres años se traduce en el consenso más alto de todo el Barómetro: media de 4,37 sobre 5, con el 54,1% calificándola de crítica (5/5) y el 30,3% de importante (4/5). Solo un 1,8% la valora con un 2. Esto quiere decir que hay consenso y la IA es percibida como una prioridad estratégica real, no como una tendencia interesante que se puede posponer.

¿Cómo calificarías la importancia de la IA para la competitividad de tu empresa en los próximos 3 años?



Fase	Media (1-5)	% Crítica (5/5)
Exploración	3,87	33,30%
Piloto	4,1	28,60%
Implementación	4,51	63,40%
Optimización	4,53	58,80%
Transformación	4,77	84,60%

Importancia estratégica: escala 1-5 (1 = Poco importante, 5 = Crítica)

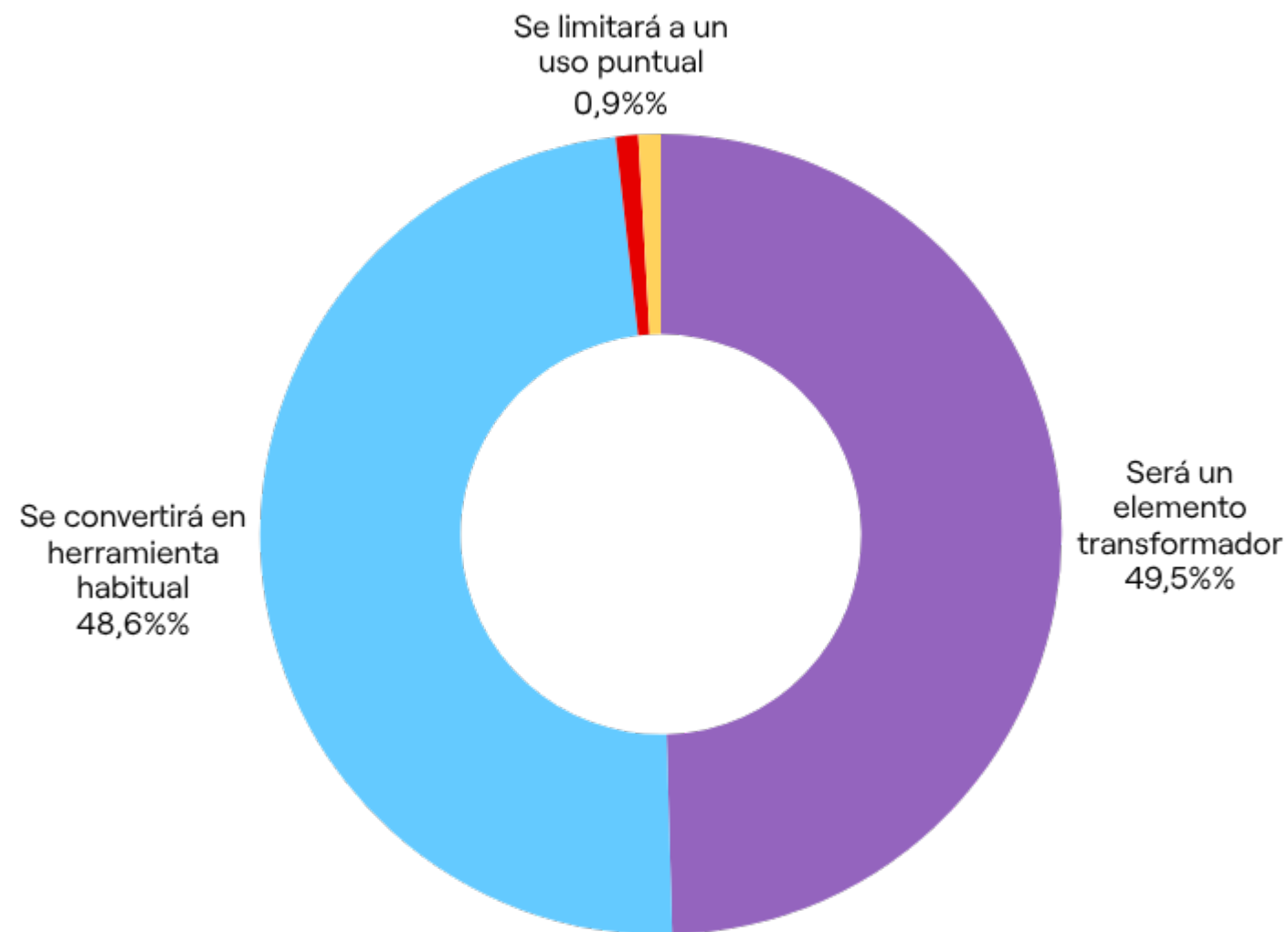
La escalada por fases de la importancia estratégica es prácticamente lineal: de 3,87/5 en Exploración a 4,77/5 en Transformación, donde el 84,6% la califica de crítica. Este patrón nos dice que quienes más han integrado la IA son los más convencidos de su importancia estratégica; del mismo modo, son los más convencidos los que más han avanzado. La convicción estratégica y la madurez de adopción se refuerzan mutuamente.

Evolución de los beneficios por fase: de la eficiencia a la escala

El impacto personal: un empate que no es indiferente

La pregunta sobre el impacto personal que tendrá la IA generativa en el área profesional en los próximos tres años produce un resultado dividido: el 49,5% espera que sea un elemento transformador, y el 48,6% que se convierta en herramienta habitual. Solo un 0,9% lo limita a un uso puntual.

¿Cómo valoras el impacto que tendrá la IA generativa en tu área profesional de aquí a 3 años?



Hay consenso sobre la importancia estratégica de la IA, pero la diferencia entre "transformador" y "herramienta habitual" no es pequeña: la primera implica redefinición de la función profesional; la segunda, incorporación de un recurso nuevo sin alterar la lógica del trabajo. Ambas son visiones válidas, y probablemente ambas serán ciertas para distintos perfiles. Pero esa igualdad refleja que el profesional todavía no tiene claro cuánto va a cambiar el trabajo: sólo que va a cambiar.

Dónde va el dinero:

inversión y presupuesto 2026



Dónde va el dinero: inversión y presupuesto 2026

El presupuesto es la variable que convierte las intenciones estratégicas en compromisos reales. Es pasar de la declaración de intenciones a materializar lo que la organización está dispuesta a pagar para hacerlas realidad. Los datos de inversión en IA generativa revelan tres tensiones simultáneas: una concentración de gasto en los tramos más bajos que contrasta con la alta ambición declarada; un “NS/NC” estructural que sugiere que el presupuesto para IA generativa todavía no existe como línea independiente en la mayoría de organizaciones; y un patrón de ámbitos de inversión donde los contenidos dominan todos los sectores y fases.



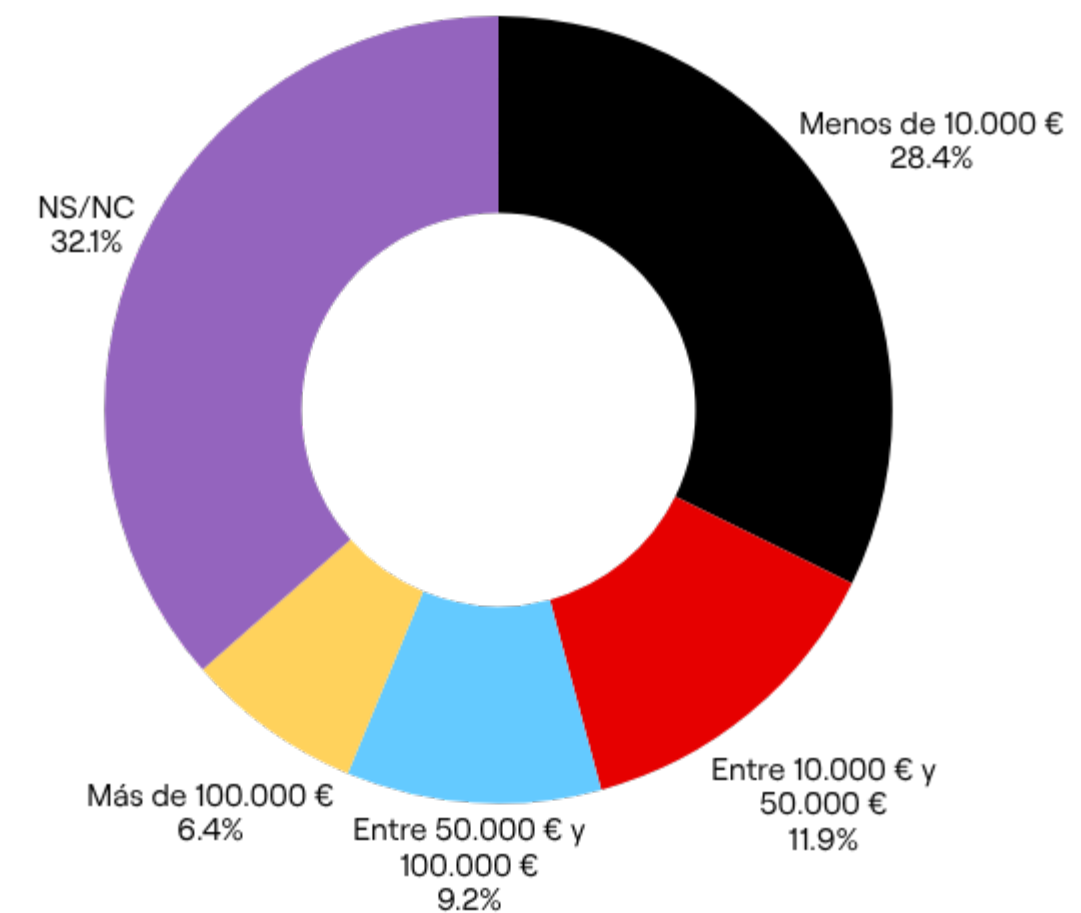
Dónde va el dinero: inversión y presupuesto 2026

El presupuesto previsto: inversiones todavía modestas

La pregunta sobre el presupuesto previsto para IA en 2026 arroja la distribución más dispersa y, al mismo tiempo, más reveladora del Barómetro.

- El 28,4% prevé invertir menos de 10.000 €, el tramo más frecuente entre quienes declaran una cifra. Si añadimos el tramo 10 - 50K (11,9%), casi el 40% de la muestra opera con presupuestos inferiores a 50.000 € anuales. En ese rango, la IA puede financiar suscripciones a herramientas y algo de formación, pero difícilmente proyectos de integración estructural.
- En el extremo opuesto, sólo el 6,4% prevé invertir más de 100.000 €. Casi todas, organizaciones de gran tamaño en fases avanzadas. Que el porcentaje sea bajo ajusta las expectativas sobre el ritmo real de la adopción estratégica de la IA en el ecosistema español del marketing.
- El 32,1% responde NS/NC, la segunda respuesta más frecuente. Esta cifra no debe leerse como ignorancia o desinterés. En la mayoría de los casos refleja algo más estructural: la inversión en IA se dispersa entre partidas de software, formación, servicios externos y tiempo de equipo, sin que ninguna se identifique explícitamente como gasto en IA. Cuando el presupuesto no tiene nombre propio, no se puede medir, y lo que no se mide no se gestiona.

¿Qué presupuesto aproximado tenéis previsto destinar en 2026 para herramientas o soluciones de IA?



Dónde va el dinero: inversión y presupuesto 2026

Presupuesto y fase de adopción: la brecha que no debería existir

El cruce entre presupuesto previsto y fase de adopción es revelador, porque muestra dónde la distancia entre declaración estratégica y compromiso financiero real se hace más visible.

- En Exploración y Piloto, ninguna organización supera los 50.000 € de inversión prevista. El resultado es coherente, pero confirma que el paso a la implementación real requiere un salto financiero que la mayoría no ha dado todavía.
- El dato más contraintuitivo está en Transformación: casi la mitad de estas organizaciones prevé invertir menos de 10.000 € en 2026. La explicación está en el perfil de quienes declaran esa combinación: es el retrato del profesional o la agencia pequeña que ha transformado su práctica individual con herramientas accesibles. Para ellas, la transformación es real (han integrado la IA en cada entregable), pero se ha construido sobre herramientas de suscripción mensual de bajo coste. La transformación no siempre requiere inversión masiva: a veces se trata de intensidad de uso.
- El NS/NC también evoluciona de forma significativa a lo largo del espectro: del 46,7% en Exploración cae al 11,8% en Optimización. La organización que ha invertido en integrar la IA sabe cuánto le cuesta hacerlo.

Tramo	Exploración	Piloto	Implementación	Optimización	Transformación
<10,000 €	20,00%	23,80%	26,80%	35,30%	46,20%
10-50,000 €	6,70%	14,30%	14,60%	11,80%	7,70%
50-100,000 €	0,00%	0,00%	9,80%	23,50%	15,40%
>100,000 €	0,00%	0,00%	9,80%	5,90%	15,40%
NS/NC	46,70%	42,90%	34,10%	11,80%	15,40%

Dónde va el dinero: inversión y presupuesto 2026

Presupuesto y fase de adopción: la brecha que no debería existir

- El 51,1% de las microempresas y las pequeñas pymes (1 - 49) se concentra en el tramo más bajo de inversión, y no hay ninguna en el tramo >100.000 €. Su inversión en IA es real pero austera, centrada en herramientas de suscripción; experimentación de bajo coste, sin proyectos de integración estructural.
- La gran empresa (500+) es la única que concentra inversión relevante por encima de 100.000 € (23,3%). Pero al mismo tiempo presenta el NS/NC más alto de todos los segmentos: el 46,7%. En las grandes organizaciones la inversión en IA está distribuida entre múltiples departamentos y proveedores sin que ningún interlocutor individual tenga visibilidad del total. Ese NS/NC de la gran empresa es el síntoma de una inversión sin consolidar como partida propia.
- La empresa mediana (100 - 499) presenta el NS/NC más alto en términos relativos (45%), y ninguna organización supera los 100.000 €. Es el segmento que en capítulos anteriores mostraba alta ambición y gobernanza modesta. La inversión confirma ese patrón, en el que existe convicción estratégica pero todavía no se ha traducido en compromiso financiero explícito.

Tramo	1 - 49	50 - 99	100 - 499	500+
<10.000 €	51,10%	16,70%	15,00%	6,70%
10-50.000 €	4,30%	8,30%	30,00%	13,30%
50-100.000 €	6,40%	25,00%	10,00%	6,70%
>100.000 €	0,00%	0,00%	0,00%	23,30%
NS/NC	17,00%	33,30%	45,00%	46,70%

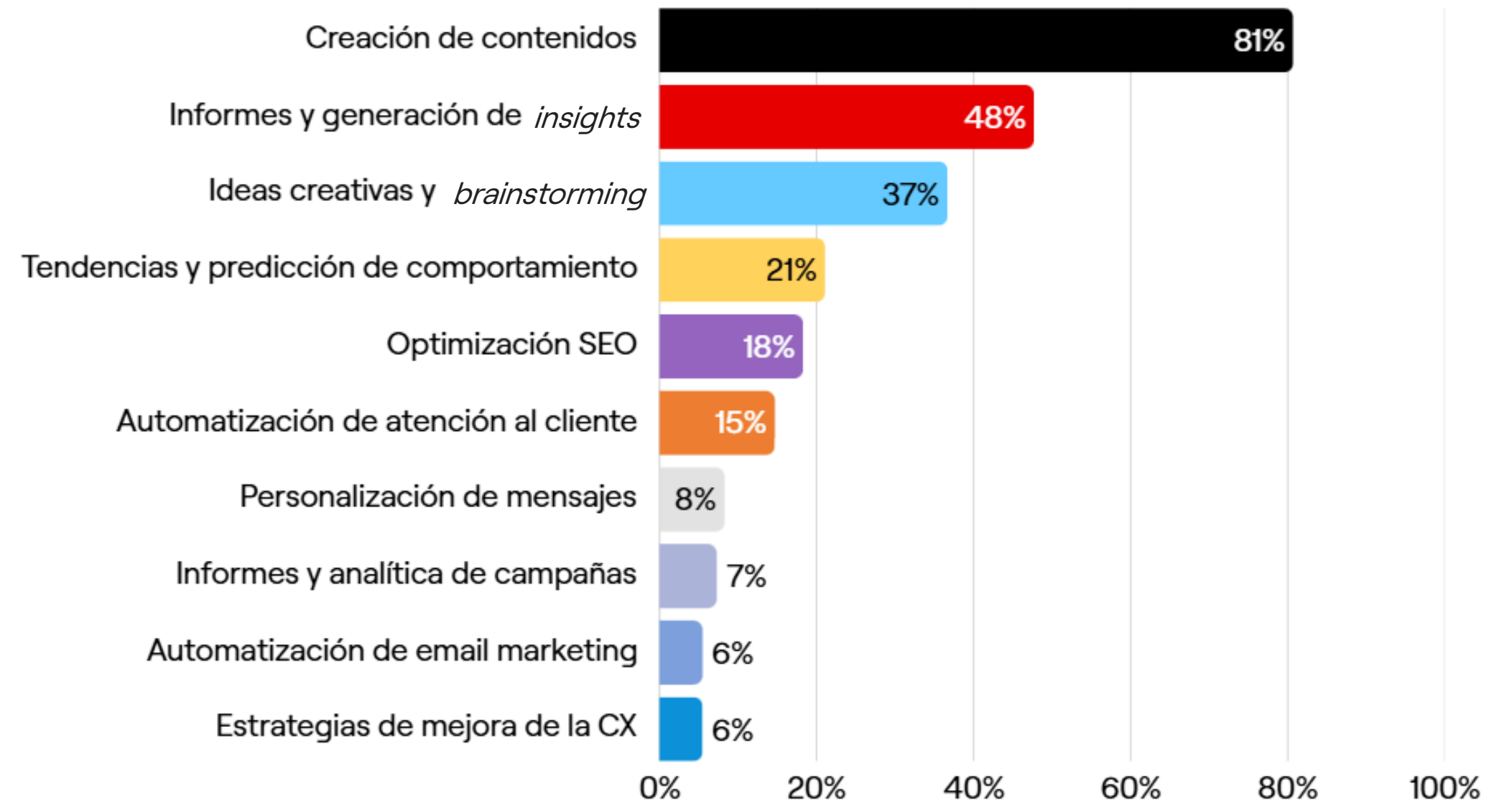
Nota: el 0% de >100K en microempresa y mediana es absoluto — ninguna organización <500 empleados declara invertir más de 100,000 €.

Dónde va el dinero: inversión y presupuesto 2026

Los ámbitos de inversión: contenidos siempre arriba

La pregunta sobre ámbitos prioritarios de inversión en 2025 produce un resultado de una consistencia llamativa: los contenidos son el ámbito número uno en todos los sectores y en todas las fases, sin excepción.

- El 80,7% de la muestra declara haber invertido prioritariamente en creación de contenidos (textos, imágenes y vídeos). Este es el punto de entrada universal de la IA generativa en el marketing y el ámbito donde el retorno se percibe de forma más inmediata.
- Los ámbitos de Analítica (*insights*, tendencias, SEO, campañas) forman el segundo clúster por volumen, con dispersión interna relevante. Los ámbitos de Operaciones (atención al cliente, segmentación, email, CX) son los que menos inversión concentran, coherente con el perfil de uso visto en el Capítulo 3.



Dónde va el dinero: inversión y presupuesto 2026

Ámbitos por fase: la madurez no diversifica como se esperaría

Una pregunta intuitiva es si las organizaciones más maduras invierten en ámbitos más sofisticados. Los datos nos confirman que en parte sucede así, pero menos de lo que la teoría sugeriría.

Contenidos lidera en todas las fases sin excepción, y alcanza su máximo en Optimización. El ámbito de inversión básico no se abandona al madurar: se profundiza.

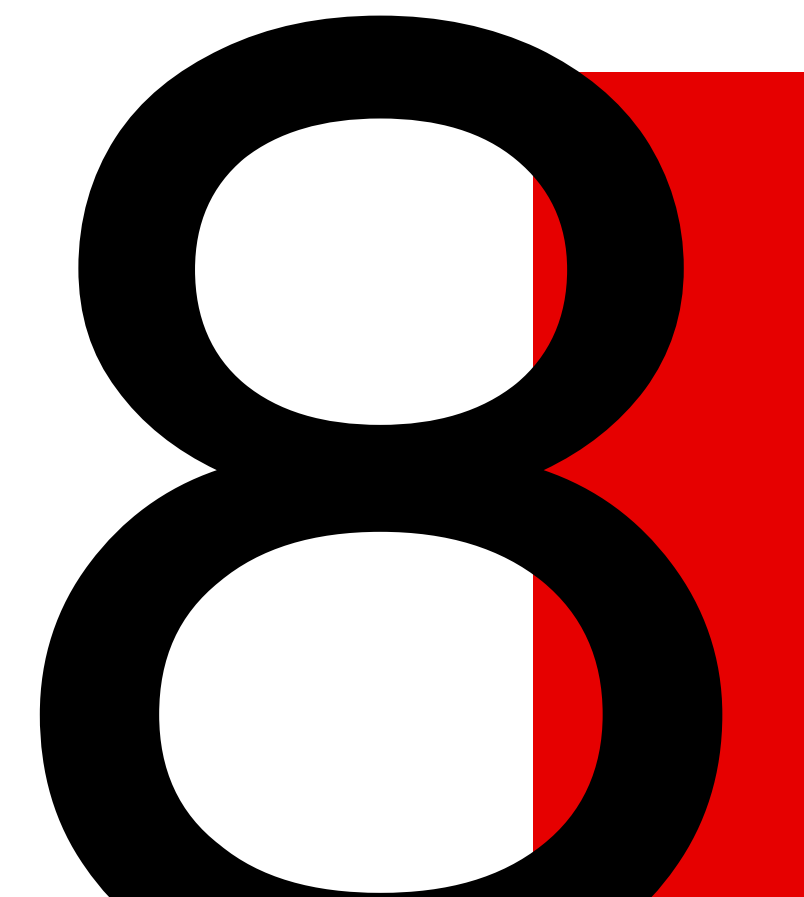
Insights y datos crece de forma clara con la madurez: del 33,3% en Piloto al 70,6% en Optimización y el 69,2% en Transformación. Es el único ámbito que dibuja una curva ascendente consistente a lo largo de todo el espectro.

El *brainstorming* alcanza su máximo en Transformación, porque las organizaciones más avanzadas usan la IA como interlocutor en el proceso creativo. La IA no sustituye la idea humana: la acelera, la cuestiona o la expande, antes de que haya algo que ejecutar

La estrategia de mejora de CX desaparece en Optimización y Transformación. Tal vez no se trata de abandono, sino que las organizaciones que de verdad la han integrado la perciben como parte de su operativa rutinaria.

Ámbito	Exploración	Piloto	Implementación	Optimización	Transformación
Contenidos	73,30%	81,00%	80,50%	88,20%	76,90%
<i>Insights</i> / datos	46,70%	33,30%	41,50%	70,60%	69,20%
<i>Brainstorming</i> creativo	26,70%	38,10%	36,60%	29,40%	53,80%
Análisis tendencias	13,30%	4,80%	24,40%	41,20%	23,10%
SEO	6,70%	23,80%	17,10%	23,50%	23,10%
Atención al cliente	13,30%	9,50%	22,00%	11,80%	7,70%
Segmentación	0,00%	9,50%	9,80%	11,80%	0,00%
Analítica campañas	6,70%	0,00%	14,60%	0,00%	7,70%
Email marketing	0,00%	4,80%	7,30%	0,00%	15,40%

La brecha entre creer y construir



La brecha entre creer y construir

En los capítulos precedentes hemos visto la adopción, el uso, las barreras, los beneficios y la inversión en IA generativa. Este capítulo no añade una nueva variable, sino que propone una lectura transversal de todos esos datos. El ecosistema español de Marketing y Comunicación está casi unánimemente convencido de la **importancia estratégica de la IA**: el 84,4% la valora como muy importante o crítica para la competitividad de sus organizaciones, con una puntuación media de 4,37 sobre 5.

Desde el punto de vista individual, el 98,2% de los profesionales espera que la IA tenga un impacto personal relevante, ya sea como elemento transformador o como herramienta habitual. Son porcentajes sin precedentes para una tecnología que lleva apenas dos años en el *mainstream*. La convicción es real, no retórica. Pero lo que los datos de los capítulos anteriores muestran, con la misma consistencia, es que **esa convicción no se ha traducido todavía en una ejecución homogénea.**

Presupuesto <10K o NS / NC	52,50%
No miden el impacto	13,60%
Sin gobernanza formalizada	100%

Base: empresas que otorgan un 5/5 a la importancia de la IA. Un 54% de la muestra.

La brecha entre creer y construir

La tabla anterior expone las mayores contradicciones del Barómetro. De las organizaciones que declaran la IA como crítica para su competitividad, más de la mitad tiene presupuesto inferior a 10.000 € o no declara ninguna cifra asignada. Y un 13,6% no mide el impacto de lo que está haciendo. El dato positivo es que todas han formalizado alguna medida de gobernanza.

Esto admite dos lecturas. La primera, generosa, aplica a profesionales independientes y organizaciones pequeñas que han integrado la IA en su práctica diaria con herramientas accesibles: para ellos, la convicción estratégica no requiere presupuesto formal. La segunda, más incómoda, aplica cuando ese mismo patrón aparece en organizaciones medianas y grandes con capacidad real de inversión: ahí el presupuesto bajo y la ausencia de métricas son señales de que la convicción no ha aterrizado todavía en decisiones concretas.

El sector coincide en un consenso transformador, aunque acompañado de una ejecución fragmentada. En absoluto se trata de un fracaso. Es el estado natural de una tecnología que ha llegado más rápido de lo que las organizaciones pueden absorber. El reto ya no es convencer a nadie de la importancia de la IA -ese argumento está ganado-, sino construir la infraestructura que convierta la convicción en ventaja competitiva real.

Lo que se está construyendo:
el ecosistema visto desde dentro



Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

La pregunta era sencilla: “**¿Estáis desarrollando algún caso de uso con IA del que os sintáis especialmente orgullosos?**”. Campo abierto, sin categorías predefinidas. La respuesta dice más de la madurez real del ecosistema que cualquier escala de Likert. De los 109 perfiles válidos de la muestra, 55 aportaron algo. Pero de esos 55, casi la mitad (24) respondieron con una negación, una evasión o una frase de dos palabras que no permite hacerse ninguna imagen de su trabajo.

El resto nos permite divisar el panorama de los usos genuinos que se está dando a la IA generativa en las empresas españolas. A diferencia de los capítulos anteriores, aquí no hay cruces estadísticos. Hay análisis cualitativo cruzado con variables de perfil: fase de adopción, tamaño de empresa y sector. El objetivo es interpretar, no cuantificar.



Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Lo que se está construyendo: seis tipos de casos

Los casos detallados en la encuesta pueden agruparse en seis categorías, en función de la naturaleza del proyecto.

Cat.	Tipo de caso	n	Descripción	Perfiles predominantes
A	Plataforma / Producto propio	6	Activos comercializables o infraestructuras corporativas de escala. La mayor ambición estructural de la muestra.	Distribuido en tamaños. Concentrado en Transformación, pero presente en todas las fases.
B	Agente / Chatbot conversacional	9	El caso de uso más transversal. Atención al cliente, soporte interno, asistencia especializada de dominio.	Todos los tamaños y sectores. Concentrado masivamente en Implementación.
C	Automatización de proceso	10	Eliminación de trabajo manual en flujos repetitivos. Mayor rango interno de sofisticación de todas las categorías.	Predominio de empresas 1-49 empleados. Presente en Transformación e Implementación.
D	Visión computacional / IA técnica	2	Aplicaciones industriales de alta complejidad técnica. Ningún caso de marketing en sentido estricto.	Exclusivamente empresas de 1-49 empleados del sector Tecnología.
E	Creatividad generativa	2	La IA como medio de producción creativa, no como acelerador de procesos existentes.	Exclusivamente empresas de 1-49 empleados. Solo en Transformación y Piloto.
F	Transformación cultural / Arquitectura IA	2	El orgullo es el proceso, no el proyecto concreto. Cambio de mentalidad, marcos integrados.	Exclusivamente empresas de 500 o más empleados.

Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Lo que se está construyendo: seis tipos de casos

- La automatización de procesos (C) es el tipo más frecuente, con 10 casos, pero su rango interno es enorme: desde *scripts* básicos de automatización en Make o N8N hasta *forecasting* de cadenas suministros en una empresa tecnológica de más de 500 empleados.
- Los agentes y chatbots conversacionales (B) son el caso de uso de la madurez media: los casos se distribuyen en todos los tamaños y sectores. Es la tecnología que ha llegado a producción de forma más transversal.
- Los más reveladores, por su especificidad, son los tipos D y E: visión computacional y creatividad generativa. Son solo dos casos, ambos en empresas de 1 a 49 empleados. Su aparición no es estadísticamente significativa, pero su contenido señala un patrón: la creatividad más radical viene de las empresas pequeñas.
- Las empresas de 500 o más empleados, en cambio, concentran cinco de los seis casos de tipo A (plataformas y productos propios de escala). Su orgullo no es técnico, sino estratégico: hablan de plataformas corporativas globales, de herramientas de *pricing* que integran datos de toda la organización, de agentes que se despliegan en toda la fuerza comercial. Más que innovar, la gran empresa institucionaliza

Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Patrones sectoriales: Tecnología lidera; Servicios Profesionales construye para clientes

El sector de **Tecnología y Telecomunicaciones** es el que mayor tasa de casos reales documenta: el **70%** comparte algo concreto. Además, es el sector con mayor diversidad tipológica: están representados todos los tipos, excepto E (creatividad).

Servicios Profesionales (agencias, consultoras, freelances) representa el 44% de la muestra y el 42% de los casos sustantivos. Pero lo más revelador es la naturaleza de lo que construye: de sus 13 casos reales, nueve son proyectos que construyen para sus clientes (herramientas, automatizaciones, productos), no transformaciones de sus propios procesos internos. Crean para terceros lo que aún no han implementado para sí mismos.

Educación es el caso extremo opuesto: ningún caso compartido. Un campus virtual mencionado de forma escueta no permite evaluar la naturaleza del proyecto. El sector con más capacidad estructural para experimentar con IA en formación y personalización de contenidos es, a la vez, el más silencioso.

Banca, Seguros y Servicios Financieros aporta un solo caso, pero de alto valor analítico: una herramienta de *pricing* dinámico basada en IA, en una empresa de más de 500 empleados, en fase de Implementación. Es el tipo de proyecto que requiere datos estructurados, integración con sistemas *legacy* y gobernanza robusta.

Salud y Farmacéutico presenta un caso en piloto que merece mención por su originalidad: una plataforma *in-house* de incentivos a farmacéuticos construida sobre WhatsApp, con ahorro de costes significativo frente a la contratación externa. Es un proyecto nacido de la restricción presupuestaria que produjo una solución funcionalmente superior. Un patrón que se repite en varios de los casos más interesantes de la muestra.

En sus propias palabras: 12 ejemplos de construcción con IA

1

Producto propio de IA para optimización de posicionamiento en buscadores

A	Servicios Profesionales	100 - 499 empleados	Transformación
---	-------------------------	---------------------	----------------

Una consultora de marketing digital ha desarrollado un producto propio orientado a la monitorización y optimización del posicionamiento de marcas en motores de búsqueda potenciados por IA generativa (GEO). El producto ya está comercializado. Es uno de los pocos casos de la muestra donde la IA generativa no es una herramienta de eficiencia interna, sino el *core* de un nuevo servicio de negocio.

2

Plataforma *in-house* de incentivos a farmacéuticos sobre WhatsApp

A	Salud y Farmacéutico	100 - 499 empleados	Piloto
---	----------------------	---------------------	--------

En lugar de contratar a un proveedor externo para gestionar el programa de incentivos a su red de farmacéuticos, la empresa desarrolló internamente una plataforma conversacional basada en IA accesible por WhatsApp. El resultado fue un ahorro de costes significativo respecto a la alternativa de mercado, con un canal que el usuario objetivo ya utiliza de forma nativa. El proyecto surgió de una restricción presupuestaria y produjo una solución más eficiente.

En sus propias palabras: 12 ejemplos de construcción con IA

3

Buscador de *e-commerce* con lenguaje natural



Una consultora de marketing ha implementado para uno de sus clientes un motor de búsqueda para tienda *online* que funciona con lenguaje natural. El usuario describe lo que busca en lenguaje conversacional y el sistema interpreta la intención y devuelve resultados relevantes. Es una de las aplicaciones de IA conversacional con mayor impacto potencial en conversión.

4

Asistente virtual experta en meteorología



Una empresa de medios ha desarrollado una asistente virtual especializada en meteorología que actúa como interfaz de consulta experta para usuarios del servicio. El enfoque de dominio específico, en lugar de un chatbot generalista, es la apuesta más inteligente para aplicaciones de nicho: un asistente con personalidad, nombre y área de *expertise* definida tiene mayor percepción de fiabilidad que uno genérico.

En sus propias palabras: 12 ejemplos de construcción con IA

5 Brains personalizados por empleado para *employer branding*

5



Servicios Profesionales

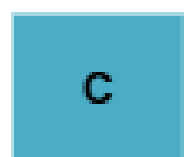
1 - 49 empleados

Optimización

Una consultora de comunicación ha creado, para cada empleado que ha querido participar, un asistente personalizado dentro de ChatGPT entrenado con su propia voz: grabaciones, entrevistas, artículos y huella digital del individuo. La organización facilita los contenidos estratégicos; el empleado los transforma en menos de un minuto en textos escritos con su propio estilo. Es un caso de *employer branding* escalado con IA que preserva la autenticidad individual.

Herramienta de *research* de competidores y generación de copy multilingüe

6



Servicios Profesionales

100 - 499 empleados

Implementación

Una agencia integrada ha desarrollado dos soluciones en paralelo: una herramienta de análisis de competidores basada en IA y automatización, y un sistema de generación de copy y traducciones a múltiples idiomas a partir de datos previos del cliente. Son dos proyectos distintos que comparten arquitectura de fondo. La combinación señala una agencia que ha empezado a pensar en procesos, no en herramientas.

En sus propias palabras: 12 ejemplos de construcción con IA

7 **Detección en tiempo real de hurtos mediante Computer Vision**

D	Tecnología y Telecomunicaciones	1 - 49 empleados	Implementación
----------	---------------------------------	------------------	----------------

Una empresa tecnológica ha desarrollado un sistema de visión *computacional* que detecta hurtos en tiempo real usando las cámaras de seguridad que los establecimientos ya tienen instaladas. La inteligencia está en el modelo, no en la infraestructura: no requiere *hardware* adicional, solo conectar el sistema al *feed* de cámaras existente. El producto ya está en producción con clientes reales.

8 **Detección de defectos estéticos en fabricación de componentes industriales**

D	Tecnología y Telecomunicaciones	1 - 49 empleados	Piloto
----------	---------------------------------	------------------	--------

Una empresa tecnológica está desarrollando en fase piloto un sistema de visión computacional para la detección de errores estéticos en la fabricación de *cockpits*. El caso combina IA con inspección de calidad industrial: el modelo identifica anomalías visuales que el ojo humano puede pasar por alto o que resultan lentos de verificar a escala.

En sus propias palabras: 12 ejemplos de construcción con IA

9

Spots de televisión producidos íntegramente con IA



Una empresa del sector *Betting* produjo *spots* de televisión al 100% con IA generativa, reduciendo costes de producción, tiempos de rodaje y la complejidad logística de trabajar con clubes y jugadores profesionales. El resultado es un caso de uso con impacto directo en el modelo de coste de producción creativa: una empresa pequeña accede a calidad de producción televisiva sin el presupuesto que históricamente requería.

10

Virtual Try On: prueba de producto en realidad aumentada



Una consultora ha implementado *Virtual Try On*, una tecnología que permite al usuario ver cómo le quedaría un producto (ropa, gafas, complementos) antes de la compra gracias al uso de IA y realidad aumentada. Es una de las aplicaciones de IA con mayor impacto potencial en la tasa de conversión de *e-commerce* y en la reducción de devoluciones.

En sus propias palabras: 12 ejemplos de construcción con IA

11 De herramientas sueltas a arquitectura integrada: el proceso como caso de uso



Una empresa tecnológica de gran tamaño comparte un proceso. En sus propias palabras, están evolucionando de experimentar con herramientas sueltas a construir una arquitectura integrada donde la IA forma parte de las funciones diarias. Han definido marcos de uso, parametrizado procesos e iniciado la integración con sistemas internos. El mayor logro declarado es "haber empezado a consolidar una cultura *AI-first*: equipos que piensan en cómo amplificar su capacidad con IA desde el inicio, no como algo adicional".

12 Iniciativas individuales de IA sin visión corporativa articulada



Un directivo de marketing de una empresa industrial describe la realidad de su organización con inusual honestidad: hay personas que se han creado agentes de IA de forma autónoma, hay un compañero que ha hecho un máster y se ha construido sus propias herramientas, pero el directivo reconoce no conocer bien las experiencias de sus compañeros. No hay visión compartida ni transformación cultural, hay iniciativas individuales dispersas.

Síntesis interpretativa: lo que los casos reales están diciendo

Los 31 casos documentados tal vez no sean una representación estadísticamente robusta del ecosistema español de marketing e IA, pero sí que **pueden considerarse una radiografía cualitativa de lo que se construye**, quién lo construye y con qué nivel de coherencia entre lo que se declara y lo que se ejecuta.

El primer mensaje es sobre la **concentración**. La mitad de los casos reales los protagonizan empresas de 1 a 49 empleados. No porque las grandes no hagan nada, sino porque hacen menos cosas diferentes: sus proyectos tienden a ser más institucionales, más escalables, pero también más homogéneos en tipología. El laboratorio tipológico está en las empresas pequeñas.

El segundo mensaje es sobre la **coherencia**. Hay un conjunto relevante de perfiles que se autodeclaran en Transformación y no tienen nada concreto que mostrar. Esto no invalida su posicionamiento estratégico, pero introduce una distinción necesaria: la ambición de transformación y la madurez de implementación son dos vectores distintos. El primero puede preceder al segundo; el problema es cuando la distancia entre ellos se convierte en el estado permanente.

El tercer mensaje es sobre los **sectores silenciosos**. Educación no aporta ningún caso. Medios, con presencia significativa en la muestra, aporta uno. El silencio de sectores con alta capacidad estructural para experimentar con IA (acceso a datos, volumen de contenido, audiencias medibles) es una de las brechas más llamativas del Barómetro.

El ecosistema real de IA en Marketing y Comunicación en España no es uniforme ni predecible. Sus zonas de mayor innovación no están donde la narrativa dominante las sitúa. Lo más interesante se está construyendo en buena medida en la empresa pequeña tecnológica, el sector *Betting* y la consultora de 50 personas.

Arquetipos organizacionales

10

Arquetipos organizacionales

Los nueve capítulos anteriores han construido, dato a dato, un retrato del ecosistema español de Marketing y Comunicación en su relación con la IA generativa. Antes de cerrar, conviene cambiar el ángulo: dejar de mirar variables y empezar a mirar organizaciones.

Los cuatro arquetipos que surgen son patrones de comportamiento que emergen de la combinación de fase de adopción, *score* de gobernanza (número medio de medidas adoptadas), tipo de uso, perfil de barreras y evidencia cualitativa de los capítulos anteriores. No toda organización encaja perfectamente en uno de ellos, pero la mayoría reconocerá el suyo.

Los arquetipos no son fases secuenciales obligatorias. Una organización puede pasar de Explorador a Constructor sin pasar por Optimizador, o estabilizarse en Optimizador sin aspirar a Transformación. Pero sí son diagnósticos: **cada uno tiene sus propias palancas de progreso y sus propias trampas**. Identificar el propio arquetipo es el primer paso para trabajar sobre las segundas.

Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Los cuatro arquetipos

1. El Explorador Cauteloso. Experimentando sin hoja de ruta

- Porcentaje de la muestra: 33%.
- Fase principal: Exploración / Piloto.
- *Score* gobernanza: N.A.
- Uso predominante: Herramientas individuales, sin coordinación.
- Caso típico: ChatGPT personal, pruebas esporádicas.
- Barrera principal: Identificar qué herramientas usar.
- Inversión IA: Mínima o nula en presupuesto formal.

Es el segundo perfil más numeroso de la muestra. Tiene curiosidad genuina y valoración estratégica alta, no duda de que la IA importará. Pero esa **convicción no se ha convertido aún en plan**. Usa herramientas de forma esporádica, cada profesional por su cuenta, sin marco corporativo que coordine o aproveche el aprendizaje colectivo. La barrera no es técnica ni económica, sino la incapacidad para transformar la curiosidad en decisión. La pregunta que no ha respondido todavía es "¿Por dónde empezamos?", y mientras no la responda, el ciclo de exploración se repite sin avanzar.

Tensión central: Alta ambición declarada, baja capacidad de priorización. La IA es importante para todos, pero no es urgente para nadie.

Próximo paso: Elegir un proceso concreto, acotado y medible donde la IA pueda demostrar valor. Una victoria pequeña vale más que diez experimentos sin consecuencias.

Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Los cuatro arquetipos

2. El Constructor Pragmático. Ya tiene algo en producción, ahora necesita que escale

- Porcentaje de la muestra: 38%.
- Fase principal: Implementación.
- *Score* gobernanza: ~3.
- Uso predominante: Agentes conversacionales, automatizaciones.
- Caso típico: Chatbot de atención al cliente, CRM con IA.
- Barrera principal: Integración con *legacy*.
- Inversión IA: Moderada, orientada a casos concretos

Es el arquetipo dominante en número y en madurez real. Ha dejado atrás la fase de exploración y tiene proyectos en producción, usuarios reales al otro lado y alguna métrica de impacto. Lo que construye es, mayoritariamente, IA táctica (agentes, automatizaciones, asistentes), pero lo construye de verdad. La diferencia entre este arquetipo y el Explorador Cauteloso es la capacidad de pasar de la idea al despliegue. Su reto ahora es la escala y la integración: los proyectos existen en silos, cada uno con su lógica, sin una arquitectura que los conecte. El paso de "Tenemos varios proyectos de IA" a "Tenemos una estrategia de IA" no está dado.

Tensión central: Múltiples proyectos aislados sin arquitectura común. La IA existe, pero no está integrada en el sistema nervioso de la organización.

Próximo paso: Construir la capa de integración. Conectar proyectos entre sí, con los datos corporativos y con los procesos de negocio que importan. El valor no está en sumar más proyectos, está en hacer que los actuales se hablen.

Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Los cuatro arquetipos

3. El Optimizador Responsable. El arquetipo más sano del Barómetro

- Porcentaje de la muestra: 16%.
- Fase principal: Optimización.
- *Score* gobernanza: ~3,4.
- Uso predominante: Procesos automatizados, herramientas integradas.
- Caso típico: Flujos de contenido, *employer branding* sistematizado.
- Barrera principal: Medir ROI con precisión.
- Inversión IA: Sostenida, con lógica de portafolio incipiente.

El arquetipo menos visible pero más valioso del estudio. No es el que declara mayor ambición (ese es el Transformador Declarado), pero sí **el que combina de forma más equilibrada adopción real y madurez responsable**. Tiene el *score* de gobernanza más alto de toda la muestra (~3,4), lo que no es accidental: la gobernanza no la impuso desde arriba, la construyó como respuesta natural a la complejidad de gestionar varios proyectos a la vez. Está escalando usos que ya ha validado, en lugar de perseguir casos nuevos. Es silencioso porque no necesita demostrar nada, ya que los proyectos funcionan y las métricas existen. Su reto es convertir esa solidez operativa en ventaja estratégica visible.

Tensión central: Solidez operativa sin narrativa estratégica. Hace bien lo que hace, pero no lo convierte en posicionamiento ni en diferenciación.

Próximo paso: Sistematizar los aprendizajes y construir la narrativa. Este arquetipo ya tiene los fundamentos; le falta la ambición de escalar desde ellos.

Lo que se está construyendo: el ecosistema visto desde dentro

Los cuatro arquetipos

4. El Transformador Declarado. La paradoja central del Barómetro

- Porcentaje de la muestra: 12%.
- Fase principal: Transformación.
- *Score* gobernanza: ~2,6
- Uso predominante: Variado, o declarado sin evidencia concreta.
- Caso típico: Plataformas corporativas, IA en estrategia... o silencio.
- Barrera principal: Gobernanza y alineación organizativa.
- Inversión IA: Alta o muy alta en declaración; variable en ejecución.

El arquetipo que mejor ilustra la tesis del Barómetro. Declara la mayor ambición estratégica de todos los perfiles, valora la IA como un elemento crítico para la competitividad y se sitúa a sí mismo a la vanguardia del ecosistema. Y sin embargo, tiene el *score* de gobernanza más bajo de toda la muestra (~2,6) y el 54% de sus perfiles no tiene ningún caso concreto que compartir. **La narrativa supera a la evidencia.** Esto no implica que la transformación sea falsa, algunas organizaciones en este arquetipo tienen proyectos reales y ambiciosos. Pero implica que la fase de Transformación, tal como se autopercibe en este mercado, no siempre tiene detrás una implementación que la sostenga. El peligro no es el autoengaño: es la convicción de que el discurso estratégico es equivalente al progreso operativo.

Tensión central: Máxima ambición, mínima gobernanza. La brecha entre lo que se declara y lo que se construye es la mayor del Barómetro.

Próximo paso: Cerrar el gap con urgencia. Construir los marcos de gobernanza, auditar los proyectos reales vs los declarados, y alinear la narrativa externa con la capacidad interna.

Conclusión: lo que el Barómetro deja en conjunto

Este estudio nació de una pregunta práctica: ¿en qué punto de adopción de la IA generativa se sitúa el ecosistema español de Marketing y Comunicación? No dónde dice estar ni dónde aspira a estar, sino dónde está de verdad.

En respuesta a esta pregunta, hay un patrón que se repite con suficiente consistencia a lo largo de este Barómetro y que permite elevar su rango de hipótesis a hallazgo: **existe una brecha sistemática entre la ambición estratégica declarada y la madurez de implementación real**. No es una brecha de recursos ni de voluntad.

Es una brecha de traducción, entre el discurso y la ejecución, entre el reconocimiento de la importancia de la IA y la capacidad organizativa para actuar en consecuencia.

Esta brecha tiene una manifestación cuantitativa precisa: **las organizaciones en fase de Transformación presentan el score de gobernanza más bajo del Barómetro (~2,6)**, mientras las de Optimización –menos ambiciosas en su narrativa– tienen el más alto (~3,4). La velocidad de adopción declarada y la madurez responsable van, en este mercado, en sentidos opuestos. Ese dato no invalida la ambición de los que se declaran transformadores; la interpela.

Conclusión: lo que el Barómetro deja en conjunto

El Barómetro nos deja tres certezas:

Primera: La adopción es real pero fragmentada.

El 38% del ecosistema ya tiene IA generativa en producción. Eso no es un experimento ni una proyección, es una realidad operativa. Pero esa producción está concentrada en bolsas: el sector tecnológico, las empresas pequeñas con alta tolerancia al riesgo, los perfiles que han encontrado un caso de uso concreto donde la IA resuelve un problema real. El resto (la mayoría) está en un estado de espera activa que puede durar mucho tiempo si no se interviene con criterio.

Segunda: El uso táctico es condición necesaria, pero no suficiente.

Generar contenido más rápido, redactar con asistencia, automatizar tareas repetitivas... son ganancias reales y hay que reivindicarlas. Pero quien lidere la próxima fase no será quien mejor use ChatGPT, será quien haya integrado la IA en sus procesos de negocio, sus datos propios y su toma de decisiones. La distancia entre la IA táctica y la IA estructural es, hoy, la distancia entre mantenerse relevante y construir ventaja competitiva duradera.

Tercera: La gobernanza no es obstáculo, es palanca.

El hallazgo más contraintuitivo del Barómetro es también el más accionable: las organizaciones que más han invertido en marcos de uso responsable, protocolos de datos y criterios de evaluación son las que más están escalando la IA de forma sostenida. No a pesar de la gobernanza, sino gracias a ella. O lo que es lo mismo, la madurez responsable no frena la adopción; por el contrario, la hace posible a escala.

Conclusión: lo que el Barómetro deja en conjunto

Lo que el Barómetro no puede responder, pero sí plantear

Este es un estudio transversal, hecho en un momento concreto, con una muestra de vanguardia. No predice trayectorias ni garantiza que los patrones detectados sean estables. Lo que sí puede hacer es formular las preguntas que el próximo ciclo tendrá que responder.

¿El gap entre ambición y gobernanza se cierra a medida que los Transformadores Declarados maduran, o se perpetúa como rasgo estructural del ecosistema?

¿La ventaja de la empresa pequeña en innovación técnica se convierte en ventaja competitiva sostenida, o se erosiona cuando las grandes organizaciones resuelven su fricción interna?

¿Los Servicios Profesionales terminan transformando sus propios modelos, o quedan atrapados en el rol de intermediarios de la transformación ajena?

Conclusión: lo que el Barómetro deja en conjunto

Lo que el Barómetro no puede responder, pero sí plantear

Una última lectura del dato más importante: **el 87% de los participantes valora la IA como importante o crítica para la competitividad de su empresa en los próximos tres años**. El 88% anticipa un impacto alto o muy alto en su propia área profesional. No hay ambigüedad ni dudas en esa convicción. Lo que sí hay es una distancia entre esa convicción y la capacidad para actuar en consecuencia. Esa distancia no se cierra con más información (ya hay suficiente). Se cierra tomando la primera decisión concreta, asignando el primer presupuesto real, nombrando al primer responsable con autoridad para ejecutar.

El Barómetro dice que el ecosistema sabe lo que tiene que hacer. Lo que el mercado está esperando es que alguien se decida a hacerlo.

AMKT Asociación
de Marketing
de España

Foro-ia