



## La IA en marketing: factores clave desde la perspectiva de los CEO

# 2

Luis Alfonso Maldonado Canca, Universidad de Málaga, [luisaldonado@uma.es](mailto:luisaldonado@uma.es)

Juan Pedro Cabrera Sánchez, Universidad de Málaga, [juanpedro.cabrera@uma.es](mailto:juanpedro.cabrera@uma.es)

Eva María González Robles, Universidad de Málaga, [emgonzalez@uma.es](mailto:emgonzalez@uma.es)

Ana María Casado Molina, Universidad de Málaga, [acasado@uma.es](mailto:acasado@uma.es)

Guillermo José Bermúdez González, Universidad de Málaga, [gjbermudez@uma.es](mailto:gjbermudez@uma.es)

### RESUMEN EJECUTIVO

La integración de la inteligencia artificial (IA) en marketing y comunicación empresarial está revolucionando las estrategias corporativas, ofreciendo tanto oportunidades como desafíos. Este estudio examina los factores que influyen en la adopción de IA en las empresas españolas desde la perspectiva de sus CEO. Con una muestra de más de 400 directivos, se identifican elementos cruciales como la facilidad de uso, las condiciones facilitadoras, la aversión hacia la IA, la ventaja relativa y el valor percibido. Estos factores tienen un impacto significativo en la intención de adoptar IA en los procesos de marketing. La investigación propone un modelo que proporciona una comprensión más profunda de la adopción de IA, ayudando a las empresas a optimizar sus estrategias de marketing para obtener mejores resultados.

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en el campo de la comunicación y el marketing está ganando una popularidad significativa, permitiendo una mejora en la obtención de información sobre los clientes, segmentación de mercados y estrategias publicitarias<sup>1</sup>. La capacidad de la IA para personalizar el contenido a través del análisis automatizado de grandes volúmenes de datos permite a las empresas optimizar el proceso de compra y mejorar la experiencia del cliente, lo que es considerado una de las cualidades más transformadoras de la IA contemporánea<sup>2</sup>.

**La IA está transformando el marketing; las empresas que adoptan IA pueden personalizar sus estrategias, mejorar la experiencia del cliente y optimizar recursos**

Los consumidores perciben que las empresas que utilizan estrategias basadas en IA son más capaces de atraer a más clientes, creando una relación mutuamente beneficiosa entre el consumidor y la empresa<sup>3</sup>. Tecnologías relacionadas, como el aprendizaje automático y el reconocimiento facial, están brindando a los especialistas en marketing nuevas oportunidades para extraer datos valiosos sin necesidad de programación explícita, permitiendo la creación de perfiles de clientes más detallados y experiencias de usuario más personalizadas, lo que incrementa la retención de clientes y las ventas<sup>4</sup>.

A pesar de todos estos beneficios, la implementación masiva de la IA también conlleva desafíos importantes, como los dilemas éticos relacionados con la privacidad y los sesgos en el análisis de datos, así como el impacto en los roles laborales tradicionales. Estos retos han despertado preocupaciones sobre la pérdida de pensamiento crítico y creatividad, así como la autenticidad y credibilidad generada por la IA. Por ejemplo, algu-

nas investigaciones sugieren que el uso creciente de la IA en marketing puede aumentar el consumo, lo que puede tener efectos negativos sobre el medioambiente debido a la producción y el consumo excesivos<sup>5</sup>.

Este estudio busca abordar estas preocupaciones al examinar tanto los facilitadores como las barreras que afectan la adopción de la IA en las estrategias de marketing empresarial<sup>6</sup> desde la perspectiva de los CEO de empresas españolas. Se pretende ofrecer una comprensión más amplia de cómo la IA puede integrarse de manera efectiva en los procesos corporativos, lo que contribuirá a mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado.

## TEMÁTICA OBJETO DE ESTUDIO

En el contexto del marketing y la comunicación empresarial, la inteligencia artificial se refiere al uso de sistemas automatizados que analizan datos y aprenden de ellos, simulando funciones cognitivas humanas para optimizar procesos empresariales. La IA ha demostrado ser clave para personalizar interacciones con los clientes<sup>7</sup>, mejorar la segmentación de mercados y automatizar decisiones de marketing, lo que permite a las empresas maximizar la eficiencia de sus campañas y reducir costes operativos.

Uno de los conceptos clave en la adopción de la IA<sup>8</sup> es la expectativa de esfuerzo que mide la facilidad percibida en el uso de una tecnología<sup>9</sup>. Este concepto ha sido ampliamente utilizado en estudios de adopción tecnológica. Los directivos que perciben que la IA es fácil de implementar tienden a mostrar una mayor predisposición a adoptarla, ya que creen que la curva de aprendizaje será manejable y sus equipos podrán adaptarse rápidamente.

Las condiciones facilitadoras, que hacen referencia a los recursos técnicos, humanos e infraestructurales necesarios para utilizar la IA de manera efectiva, también son cruciales para su adopción<sup>10</sup>. Las empresas que disponen de estos recursos tienen mayores probabilidades de integrar con éxito la IA en sus procesos de marketing, maximizando sus beneficios.

No obstante, un obstáculo recurrente es la aversión hacia la IA, debida a la desconfianza hacia los sistemas algorítmicos, especialmente en áreas críticas de decisión, y al temor de perder control en los procesos<sup>11</sup>. Este tipo de resistencia psicológica puede frenar la adopción de IA incluso cuando sus beneficios están bien documentados.

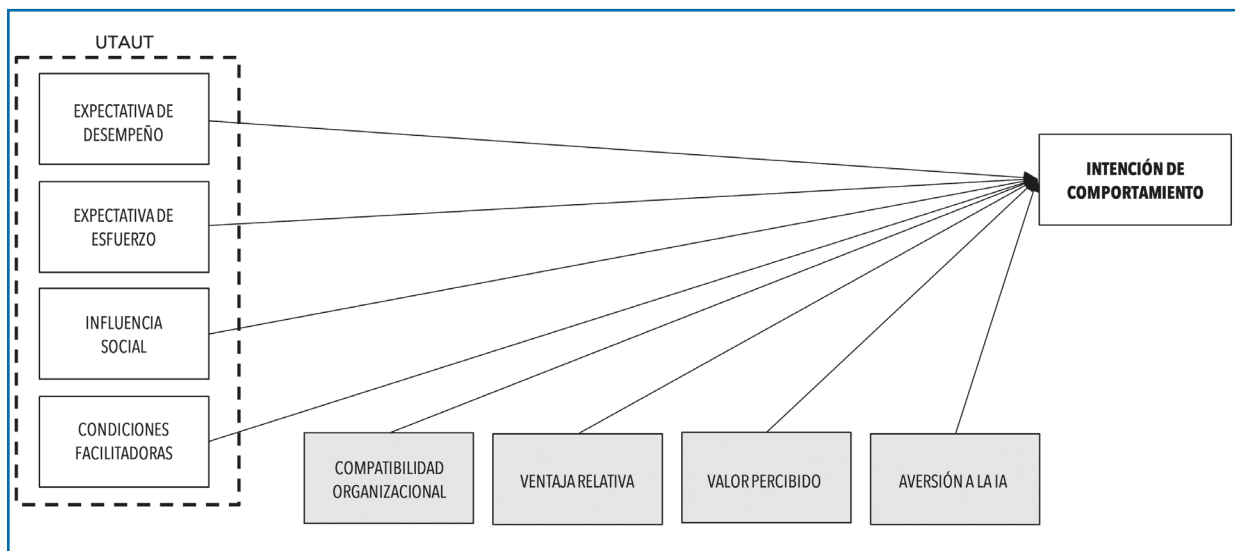
La ventaja relativa es otro factor crucial. Se refiere a la percepción de que la IA proporciona mejores resultados comparados con tecnologías tradicionales. En marketing, la IA mejora la personalización de campañas y la toma de decisiones basada en datos, lo que

el mercado. La Figura 2.1 presenta el modelo conceptual que incluye todas las variables analizadas en el estudio.

### ESTUDIO REALIZADO

Este estudio empleó una encuesta con el objetivo de identificar los factores que influyen en la adopción de la IA en empresas españolas. La encuesta fue dirigida a los CEO de diversas organizaciones, seleccionados por su responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas sobre la implementación de tecnologías innovadoras, incluyendo la IA. La muestra final estuvo compuesta por 409 CEO

**Figura 2.1:** Modelo de aceptación de la IA para la comunicación empresarial y el marketing



**Fuente:** Elaboración propia tomando como base el UTAUT (Venkatesh et al., 2003<sup>13</sup>)

otorga una ventaja competitiva a las empresas que la adoptan<sup>12</sup>.

Por último, el valor percibido también influye significativamente en la adopción de la IA. Este concepto refleja la percepción de los directivos sobre la relación coste-beneficio de la IA. Los CEO que ven en la IA un buen retorno de inversión serán más propensos a adoptarla, especialmente cuando buscan optimizar el rendimiento de sus inversiones.

La pregunta central de este estudio es «¿qué factores influyen en la decisión de los CEO para adoptar IA en marketing?». Este trabajo explora cómo los CEO pueden superar los obstáculos y aprovechar el potencial de la IA para mejorar su posicionamiento en

de empresas de diferentes sectores y tamaños (Tabla 2.1). La muestra es representativa del tejido empresarial español, lo que permitió obtener una visión general de cómo diferentes tipos de empresas están adoptando la IA en sus procesos de marketing y comunicación. Además, se consideró que los CEO son los responsables principales de la toma de decisiones tecnológicas dentro de sus organizaciones, por lo que su participación es crucial para el análisis.

La encuesta fue distribuida a través de *email* y WhatsApp, lo que permitió un alto grado de participación. Para aumentar la tasa de respuesta, se realizaron llamadas telefónicas a los participantes. El cuestionario consta-

Tabla 2.1: Composición de la muestra por tamaño de empresa

0 empleados	55
De 1 a 9 empleados	161
De 10 a 49 empleados	101
De 50 a 249 empleados	49
De 250 a 499 empleados	32
Más de 500 empleados	11
<b>Muestra total</b>	<b>409</b>

Fuente: Elaboración propia

ba de 49 preguntas formuladas en una escala Likert de 7 puntos (desde 1 = «totalmente en desacuerdo», hasta 7 = «totalmente de acuerdo»), que medían la percepción de facilidad de uso de la IA, la disponibilidad de recursos, la aversión a la IA y la percepción de ventaja relativa, entre otros aspectos.

**Adoptar IA es una decisión estratégica, no solo tecnológica, la decisión de integrar IA en marketing responde a una visión de largo plazo para mejorar el posicionamiento competitivo**

Antes de la implementación final de la encuesta, se realizaron dos fases de pruebas piloto. En la primera fase, un grupo de investigadores séniores revisó el cuestionario para identificar áreas de mejora. En la segunda fase, un grupo de 20 CEO participó en una prueba piloto para asegurarse de que las preguntas fueran claras, siguiendo las recomendaciones de Venkatesh et al. (2003).

Para analizar la información recopilada, se utilizó un método estadístico que permite entender mejor las relaciones entre las ideas principales del estudio. También se empleó

una herramienta que ayudó a asegurarse de que la cantidad de personas encuestadas fuera suficiente para obtener resultados confiables. En total, participaron 409 directores generales, una cantidad más que adecuada para este tipo de análisis. Además, se revisó que las preguntas del cuestionario realmente sirvieran para medir lo que se quería investigar. Los resultados mostraron que todas las mediciones fueron consistentes y confiables, lo que da solidez a las conclusiones del estudio.

### PRINCIPALES RESULTADOS

Los resultados muestran que la expectativa de esfuerzo (facilidad de uso) tuvo un efecto significativo y negativo en la intención de uso. Este efecto significativo sugiere que la facilidad percibida en el uso de la IA no siempre se interpreta como un facilitador. En el caso de los CEO entrevistados, esta facilidad puede ser vista como un indicio de soluciones poco sofisticadas o inadecuadas para necesidades estratégicas complejas. Este hallazgo, en consonancia con investigaciones sobre *algorithm aversion* y percepciones de control, refuerza la necesidad de diseñar tecnologías que no solo sean accesibles, sino que transmitan valor, robustez y adaptabilidad.

Las condiciones facilitadoras resultaron ser el factor más influyente en la intención de adopción de la IA. Este hallazgo sugiere que los CEO que consideran que su empresa cuenta con los recursos y la infraestructu-

ra necesaria están mucho más inclinados a adoptar IA en sus procesos de marketing.

**La infraestructura adecuada es clave: la disponibilidad de recursos técnicos y humanos es el factor más determinante en la intención de adopción de la IA**

La aversión hacia la IA tuvo un efecto notable, indicando que los CEO que presentan mayor resistencia hacia la tecnología son menos propensos a adoptarla. Este resultado refleja la desconfianza que algunos directivos tienen hacia las tecnologías automatizadas, lo que coincide con investigaciones anteriores sobre la resistencia al cambio tecnológico.

La percepción de que la IA ofrece ventajas sobre las soluciones tradicionales también influyó positivamente en la intención de adopción. Los directivos que consideran que la IA mejorará la eficiencia de sus campañas de marketing y optimizará sus recursos son más propensos a integrarla en sus procesos.

Finalmente, aunque el valor percibido mostró una influencia positiva en la intención de adopción, su impacto fue menos pronunciado que el de otros factores. No obstante, aquellos CEO que creen que la IA proporciona una buena relación calidad-precio tienden a considerar su adopción.

Los resultados explican cómo la existencia de condiciones facilitadoras dentro de las empresas es un factor clave en la adopción de la IA. Los directivos que perciben la IA como fácil de implementar y creen que cuentan con los recursos adecuados son significativamente más propensos a integrarla en sus estrategias de marketing. Por otro lado, la aversión hacia la IA sigue siendo una barrera considerable, lo que destaca la necesidad de superar la resistencia mediante estrategias que fomenten la confianza en la tecnología.

Estos hallazgos sugieren que, para facilitar la adopción de IA, es esencial que las empre-

sas creen entornos propicios con la infraestructura adecuada y promuevan una cultura organizacional que reduzca la desconfianza hacia la IA. La ventaja relativa y el valor percibido también juegan un papel importante, especialmente en empresas que buscan optimizar sus campañas de marketing y mejorar la eficiencia de sus recursos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio ha proporcionado información relevante sobre los factores que influyen en la adopción de la IA en empresas, en los departamentos de marketing y comunicación. Los resultados revelan que las condiciones facilitadoras, la aversión hacia la IA, la ventaja relativa y el valor percibido influyen de manera significativa en la intención de adoptar IA. La facilidad de uso de la IA parece una barrera perceptiva relevante en el contexto de la alta dirección.

**La cultura organizacional importa, superar la aversión a la IA requiere fomentar confianza y una mentalidad abierta al cambio tecnológico**

Sin embargo, las condiciones facilitadoras sí desempeñan un papel fundamental. Las empresas que cuentan con los recursos técnicos y humanos necesarios están mejor preparadas para implementar con éxito la IA, lo que subraya la importancia de invertir en infraestructura y formación.

La aversión hacia la IA sigue siendo una barrera considerable para su adopción, destacando la necesidad de estrategias que aborden el temor y la desconfianza que algunos directivos tienen hacia las tecnologías basadas en algoritmos.

El valor percibido es otro factor importante que influye en la adopción de la IA. Los directivos que consideran que la IA propor-

ciona una buena relación coste-beneficio, es decir, que el retorno de la inversión será alto, son más propensos a adoptarla en sus estrategias de marketing. Esta percepción es fundamental para la toma de decisiones, ya que las empresas buscan asegurarse de que la IA les aporte valor tanto en eficiencia como en resultados.

Finalmente, la ventaja relativa de la IA frente a otras soluciones tradicionales también se destacó como un factor influyente, lo que indica que los directivos que perciben la IA como una herramienta superior son más propensos a implementarla.

### Recomendaciones

Los CEO deben invertir en infraestructura tecnológica y en la formación continua de su personal para garantizar que cuentan con las habilidades necesarias para aprovechar la IA. Las condiciones facilitadoras son determinantes en la adopción tecnológica, por lo que asegurar una adecuada disponibilidad de recursos es crucial.

Para superar la resistencia a la IA, los CEO deben promover acciones de comunicación interna que aborden los temores de los directivos y empleados. Destacar los beneficios de la IA y cómo puede complementar, en lugar de reemplazar, el trabajo humano es clave para reducir la aversión.

Los CEO deben asegurar que las soluciones de IA que adopten ofrezcan un retorno de inversión claro. Para esto, es importante que los proveedores de tecnología de IA presenten casos de éxito y evidencien cómo la IA puede generar valor real tanto en términos

de mejora de la eficiencia como en la optimización de los recursos de marketing. Esto ayudará a mejorar la percepción de valor y justificará la inversión.

**La IA ofrece ventajas competitivas claras, las organizaciones que perciben beneficios reales frente a soluciones tradicionales tienden a adoptarla con mayor rapidez**

Los CEO deben tener claro que la IA puede ofrecer una ventaja competitiva significativa. Aquellos que la adopten de manera efectiva, tendrán una ventaja en términos de innovación y optimización de recursos frente a sus competidores.

A través de estas recomendaciones, las organizaciones podrán integrar con éxito la IA en sus estrategias de marketing, mejorando su eficiencia y obteniendo una ventaja competitiva significativa en el mercado.

### REFERENCIAS

- 1 Haleem, A., Javaid, M., Asim Qadri, M., Pratap Singh, R., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>
- 2 Hannig, U., & Seebacher, U. (2023). *Marketing and sales automation: Basics, implementation, and applications*. Springer Nature.
- 3 Wu, C. W., & Monfort, A. (2023). Role of artificial intelligence in marketing strategies and performance. *Psychology & Marketing*, 40(3), 484–496. <https://doi.org/10.1002/mar.21737>
- 4 Susilo, W. H., Sujana, U., & Tidarianti, K. (2023). The artificial intelligence improvement for the private retail corporation marketing. *IJEBER*, 3, 63–70. <https://doi.org/10.59822/IJEBER.2023.3504>
- 5 Cardon, P., Fleischmann, C., Aritz, J., & Logemann, M. (2023). The challenges and opportunities of AI-assisted

- writing: Developing AI literacy for the AI age. *Business and Professional Communication Quarterly*, 86(3), 257–295. <https://doi.org/10.1177/23294906231176517>
- Dhar, P. (2020). The carbon impact of artificial intelligence. *Nature Machine Intelligence*, 2(8), 423–425. <https://doi.org/10.1038/s42256-020-0219-9>
- 6 Shaik, M. (2023). Impact of artificial intelligence on marketing. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 993–1004. <https://doi.org/10.55927/EAJMR.V2I3.3112>
- 7 Nesterenko, A. V., & Olefirenko, O. M. (2023). AI in marketing: New approaches to personalization. *Marketing and Management of Innovations*, 14(2), 231–243.
- 8 Upadhyay, N., Upadhyay, S., & Dwivedi, Y. K. (2022). Theorizing artificial intelligence acceptance and digital entrepreneurship model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(5), 1138–1166. <https://doi.org/10.1108/ijebr-01-2021-0052>
- 9 Chatterjee, S., Rana, N. P., Khorana, S., Mikalef, P., & Sharma, A. (2021). Assessing organizational users' intentions and behavior to AI integrated CRM systems: A meta-UTAUT approach. *Information Systems Frontiers*, 25(4), 1299–1313. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10181-1>
- 10 Emon, M. M. H., Hassan, F., Nahid, M. H., & Rattanawiboonsom, V. (2023). Predicting adoption intention of artificial intelligence. *AIUB Journal of Science and Engineering (AJSE)*, 22(2), 189–199. <https://doi.org/10.53799/ajse.v22i2.797>
- 11 Castelo, N., Bos, M. W., & Lehmann, D. R. (2019). Task-dependent algorithm aversion. *Journal of Marketing Research*, 56(5), 809–825.
- 12 Kurup, S., & Gupta, V. (2022). Factors influencing the AI adoption in organizations. *Journal of Business Research*, 21(2), 129–139. <https://doi.org/10.1177/09726225221124035>
- 13 Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.