

# **CREAR YA NO ES EL PROBLEMA: CÓMO LA IA ESTÁ DESPLAZANDO EL VALOR CREATIVO DE HACER AL DECIDIR**

**Autor**

**Borja Vega Virgili**

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Planeta Formación Universidades

# ÍNDICE

|          |                                                         |           |
|----------|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>La paradoja de la abundancia</b>                     | <b>6</b>  |
| 1.1      | Qué se abarató exactamente                              | 7         |
| 1.2      | Mejor individualmente, más parecido en conjunto         | 7         |
| 1.3      | El experimento a escala de Internet                     | 8         |
| 1.4      | La audiencia no es anti-IA; es anti-irrelevancia        | 10        |
| <b>2</b> | <b>Cómo escribe la IA y qué cambia en quien escribe</b> | <b>12</b> |
| 2.1      | Del siguiente token al primer borrador plausible        | 13        |
| 2.2      | Buena a solas, parecida en conjunto                     | 14        |
| 2.3      | El escritor reactivo                                    | 15        |
| 2.4      | Un flujo de trabajo con dirección humana                | 16        |
| <b>3</b> | <b>Dónde se mueve el valor</b>                          | <b>18</b> |
| 3.1      | La escalera del criterio                                | 19        |

|           |                                                          |           |
|-----------|----------------------------------------------------------|-----------|
|           | 3.2 Cuándo amplifica y cuándo empobrece                  | 20        |
| <b>4</b>  | <b>Tres casos, tres fuentes de valor</b>                 | <b>22</b> |
|           | 4.1 Vaseline: el contexto se investiga                   | 23        |
|           | 4.2 SK-II: el criterio decide dónde va cada cosa         | 24        |
|           | 4.3 Dove: la confianza también se construye renunciando  | 24        |
|           | 4.4 Un mapa de decisión por equipos                      | 25        |
| <b>5</b>  | <b>España: adopción, exposición y trabajo</b>            | <b>26</b> |
|           | 5.1 La adopción crece, pero las bases no son comparables | 27        |
|           | 5.2 Exposición no significa sustitución                  | 28        |
|           | 5.3 Del prompting a la dirección                         | 29        |
| <b>6</b>  | <b>La brecha formativa</b>                               | <b>30</b> |
|           | 6.1 Hay demanda, pero poco acceso formal                 | 31        |
|           | 6.2 Qué debería enseñar un programa de marketing         | 32        |
|           | 6.3 Un formato de evaluación aplicable                   | 32        |
| <b>7</b>  | <b>Señales, no certezas</b>                              | <b>34</b> |
|           | 7.1 Lo que ya se observa                                 | 35        |
|           | 7.2 Lo que sigue siendo predicción                       | 35        |
| <b>8</b>  | <b>Cinco decisiones para actuar ahora</b>                | <b>38</b> |
| <b>9</b>  | <b>Conclusión</b>                                        | <b>40</b> |
| <b>10</b> | <b>Referencias</b>                                       | <b>42</b> |

## RESUMEN EJECUTIVO

En una BuildJam reciente que organicé, una mujer en la cincuentena, con años de experiencia en comunicación y formación, llegó con una idea que llevaba tiempo defendiendo en documentos y reuniones, siempre dependiendo de otra persona para hacerla visible. No le faltaba criterio: sabía del problema más que nadie en la mesa. Le faltaba una forma de mostrarlo. Horas después tenía una frase de propuesta, un recorrido principal y un prototipo que podía enseñar mientras hablaba. La IA no le dio la idea. Eliminó la distancia entre lo que sabía y lo que podía mostrar.

Todos estamos viendo que la inteligencia artificial generativa ha reducido de forma drástica el coste de producir una primera versión: un texto, una imagen, un vídeo, una presentación o decenas de variantes. Pero abaratar la ejecución no equivale a abaratar la creatividad. Cuando producir deja de ser escaso, el valor se desplaza hacia lo que sigue siendo difícil: decidir qué merece existir, comprender un contexto específico y sostener la confianza de una audiencia.

Vamos a comenzar con una evidencia disponible que dibuja una paradoja. En un experimento con relatos cortos, la IA mejoró la novedad y la utilidad de las piezas individuales, sobre todo entre quienes partían de un nivel creativo más bajo. Al mismo tiempo, hizo que el conjunto de relatos fuese más parecido. La IA puede elevar el suelo creativo y, si se usa sin dirección, estrechar el espacio de posibilidades [1].

Esa tensión ya se observa a escala de internet. Un análisis de 55.400 artículos en inglés estimó que el contenido generado por IA alcanzó el 50,9% de la muestra en el cuarto trimestre de 2025 y retrocedió al 49,9% en el primero de 2026. El dato relevante no es una supuesta Victoria definitiva de la máquina, sino la estabilización de la curva [2]. Producir más ya no garantiza obtener más atención.

La conclusión de este informe no es defensiva. La IA amplifica el trabajo cuando un equipo aporta criterio, investigación, diversidad de perspectivas y límites claros. Lo empobrece cuando se utiliza para evitar esas decisiones.

Para las organizaciones, el reto es diseñar dónde automatizar y dónde mantener responsabilidad humana. Para la formación, el reto es aún mayor: dejar de evaluar solo el manejo de herramientas y empezar a entrenar la capacidad de investigar, descartar, justificar y responder por una decisión.

### La clave que vamos a encontrar en el informe.

La IA no elimina el valor creativo. Lo desplaza desde producir opciones hacia elegir, contextualizar y responder por ellas.

### NOTA DE LECTURA

En el texto se distinguen tres tipos de afirmaciones: resultados de investigación, métricas declaradas por empresas o casos de marca, y proyecciones. No deben presentarse con el mismo grado de certeza.

Este informe fue encargado por INESDI Business Techschool. La selección e interpretación de las fuentes corresponde al autor. Las cifras procedentes de casos de empresa o proveedor se identifican como declaradas y no auditadas de forma independiente.

#### TRES SEÑALES DE LA NUEVA ABUNDANCIA

Más producción no equivale automáticamente a más diferencia ni más confianza.

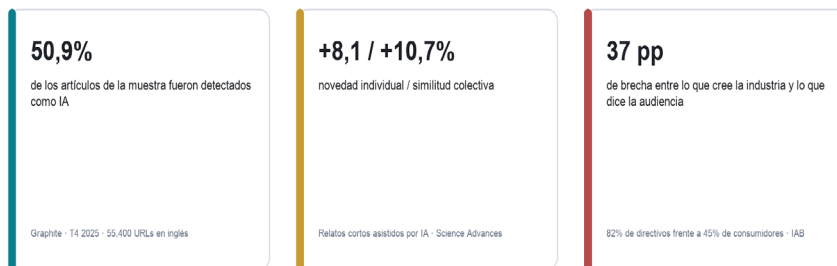


Figura 1: Tres señales de la nueva abundancia creativa. Fuente: Science Advances [1], Graphite [2] e IAB [3].

# 1. La paradoja de la abundancia



# 1. La paradoja de la abundancia

## 1.1. Qué se abarató exactamente

Decir que «la IA abarata la creatividad» confunde dos actividades distintas. Lo que se ha abaratado es convertir una intención en una primera versión. Redactar, ilustrar, editar, traducir, adaptar formatos o producir variantes requiere menos tiempo y menos especialización técnica que hace pocos años.

Ese cambio importa. Reduce barreras, permite que más personas materialicen ideas y libera tiempo de tareas repetitivas. También aumenta el número de opciones que compiten por la misma atención. La escasez no desaparece: se mueve.

Herbert Simon formuló el patrón hace más de medio siglo: una abundancia de información consume atención [22]. Con la IA generativa ocurre algo adicional. Cuando generar opciones es barato, la selección se convierte en el nuevo cuello de botella. La pregunta ya no es solo «¿cómo lo produzco?», sino «¿qué merece existir, para quién y con qué consecuencias?».

### TAKEAWAY

La IA reduce el coste de la primera versión, no el coste total de lograr una pieza relevante, diferenciada y confiable.

## 1.2. Mejor individualmente, más parecido en conjunto

El experimento de Anil Doshi y Oliver Hauser ofrece una de las evidencias más útiles para entender este cambio. Trescientas personas escribieron relatos cortos en tres condiciones: sin ayuda de IA, con acceso a una idea generada por IA o con acceso a un máximo de cinco ideas. Después, seiscientos evaluadores independientes puntuaron los relatos y los investigadores midieron su similitud [1].

Los relatos de quienes tuvieron mayor acceso a IA obtuvieron, en promedio, un 8,1% más de novedad y un 9% más de utilidad. El efecto fue mayor entre las personas que partían con menor capacidad creativa. Sin embargo, los relatos asistidos también resultaron un 10,7% más similares entre sí.

El estudio no demuestra que toda creatividad asistida por IA vaya a homogeneizarse. Su alcance es más concreto: relatos cortos, una tarea definida y un modo específico de asistencia. Pero sí identifica un riesgo operativo. Si muchas personas parten de sugerencias generadas por sistemas similares, la calidad media puede subir mientras la variedad colectiva se estrecha.

La formulación más útil no es «la IA destruye la creatividad». Es otra: la IA eleva el suelo; la dirección humana protege el techo.

### LA PARADOJA: SUBE LA CALIDAD MEDIA, BAJA LA DIFERENCIA

Variación frente al grupo sin ayuda de IA en un experimento con relatos cortos.



Alcance: 300 escritores, 600 evaluadores y una tarea narrativa definida. No generalizar a toda actividad creativa.

Figura 2: Mejora individual y convergencia colectiva en relatos cortos asistidos por IA. Fuente: Science Advances [1].

## 1.3. El experimento a escala de Internet

Graphite analizó 55.400 URLs en inglés procedentes de Common Crawl y combinó tres detectores para estimar qué proporción había sido generada por IA. La serie actualizada sitúa el máximo en el 50,9% durante el cuarto trimestre de 2025 y el dato del primer trimestre de 2026 en el 49,9% [2].

La lectura editorial debe ser precisa. La muestra no representa todo internet, los detectores tienen margen de error y el resultado no autoriza a afirmar que «la mayoría de la web es IA desde noviembre de 2024». Sí muestra una expansión extraordinariamente rápida seguida de una estabilización alrededor de la mitad de la muestra.

Graphite plantea que el bajo rendimiento del contenido generado por IA en buscadores puede ayudar a explicar esa meseta. Es una hipótesis razonable, no una causalidad demostrada. La conclusión defendible es más sobria: multiplicar contenido se ha vuelto fácil; conseguir distribución, utilidad y atención no.

Así que cuando el volumen deja de ser caro, publicar más puede ser una actividad, no una ventaja.

### EL CRECIMIENTO SE FRENA CERCA DE LA MITAD DE LA MUESTRA

Estimación de artículos generados por IA; no equivale a todo internet.



Base: 55.400 URLs en inglés de Common Crawl; estimación combinando tres detectores.

*Figura 3: Estimación de artículos generados por IA en la muestra de Graphite. Fuente: Graphite [2].*

## 1.4. La audiencia no es anti-IA; es anti-irrelevancia

El estudio de IAB sobre publicidad generada con IA detectó una brecha de percepción de 37 puntos. El 82% de 104 directivos publicitarios estadounidenses creía que los consumidores jóvenes la valoraban positivamente; solo el 45% de una muestra de 505 consumidores de generación Z y millennials compartía esa visión [3].

La misma investigación aporta un matiz decisivo: el 73% afirmaba que revelar el uso de IA mantendría o aumentaría su probabilidad de compra. La transparencia no parece ser el principal problema. El problema aparece cuando la automatización se percibe como sustituto de relevancia, cuidado o criterio.

El informe de Canva y The Harris Poll refuerza esa lectura. En una encuesta encargada por Canva en siete países, el 68% de consumidores dijo no tener problema con el uso de IA si el resultado era útil y relevante; el 78% prefería anuncios hechos por personas y el 87% creía que la buena publicidad requiere intervención humana [4]. La muestra no incluye España y el estudio es patrocinado, dos límites que deben acompañar cualquier uso de sus cifras.

La audiencia no está pidiendo pureza tecnológica. Está evaluando el resultado y las intenciones que percibe detrás de él.

Como embajador me gustaría destacar un caso publicado por HeyGen que ilustra la misma tensión desde un negocio pequeño. Craig Veroni, agente inmobiliario en Vancouver, utiliza un clon digital para publicar piezas diarias y reserva su tiempo para la conversación con clientes. El caso declara que cuadruplicó sus seguidores en diez meses y alcanzó unas 770.000 cuentas al mes [23]. Son métricas del proveedor, no una auditoría independiente; lo relevante es que la automatización libera tiempo para una relación que la herramienta no puede sostener por sí sola.

# LA INDUSTRIA SOBREESTIMA LA ACEPTACIÓN

Percepción de la publicidad generada con IA entre jóvenes consumidores de EE. UU.



37 puntos de brecha

73% dice que revelar el uso de IA mantendría o aumentaría la probabilidad de compra.

Muestras: 104 directivos y 505 consumidores. La transparencia no elimina la exigencia de relevancia.

Figura 4: Brecha de percepción sobre publicidad generada con IA. Fuente: IAB [3].

# 2. Cómo escribe la IA y qué cambia en quien escribe



## 2. Cómo escribe la IA y qué cambia en quien escribe

### 2.1. Del siguiente token al primer borrador plausible

Un modelo de lenguaje autoregresivo construye texto de forma secuencial: estima qué token puede venir después a partir del contexto disponible. El resultado puede ser coherente, bien estructurado y capaz de seguir un esquema, pero esa fluidez no equivale a una intención propia ni a una comprensión humana del propósito.

La escritura humana rara vez avanza como una línea limpia. Quien escribe relee, anticipa el final, cambia el orden, elimina una idea y descubre lo que piensa mientras intenta expresarlo. Los sistemas actuales también pueden planificar, revisar y trabajar por etapas cuando se les diseña para ello. La diferencia operativa está en la interfaz por defecto: entrega una secuencia plausible con una rapidez que puede ocultar las decisiones que no se tomaron.

El riesgo no es técnico, sino de proceso. Si el primer borrador llega antes de que exista un punto de vista, la persona empieza a editar una dirección ajena en lugar de formular la propia. La página en blanco era una fricción; a veces también era el espacio donde aparecía la pregunta correcta.

#### TAKEAWAY

La IA abarata la redacción. No necesariamente abarata la formación de una idea que merezca ser redactada.

## 2.2. Buena a solas, parecida en conjunto

La homogeneización no se limita a un único experimento. StoryScope analizó 61.608 relatos de unas 5.000 palabras, escritos a partir de 10.272 premisas por personas y cinco modelos. Con 304 variables narrativas — sin depender solo de tics superficiales de estilo — logró distinguir relatos humanos y de IA con un 93,2% de macro-F1. Los textos de IA tendían a ocupar una región más compacta del espacio narrativo; los humanos mostraban mayor dispersión, complejidad temporal y ambigüedad [5]. El estudio se limita a ficción larga y no autoriza a trasladar ese porcentaje al copy publicitario.

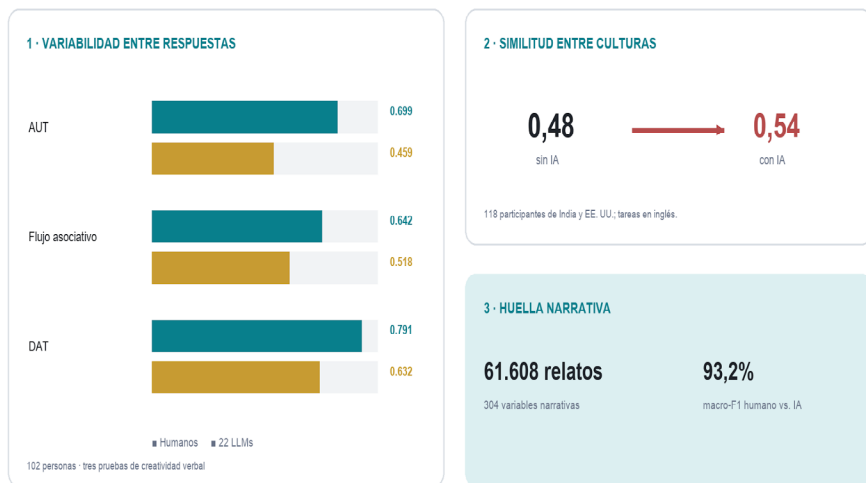
Otro estudio, publicado en PNAS Nexus, comparó a 102 participantes y 22 modelos en tres pruebas estándar de creatividad verbal. El rendimiento individual medio fue similar, pero la variabilidad del conjunto fue significativamente menor entre los modelos en las tres pruebas [6]. La señal coincide con Doshi y Hauser: una respuesta puede resultar original frente al estímulo y, al mismo tiempo, parecerse demasiado a las respuestas de otros sistemas.

La comprensión también puede ser cultural. En un experimento CHI con 118 participantes de India y Estados Unidos, la similitud entre los textos de ambos grupos aumentó de 0,48 sin sugerencias a 0,54 con asistencia. El efecto empujó con mayor fuerza la escritura india hacia patrones estadounidenses y redujo matices culturales [8]. Son tareas concretas, en inglés y con una muestra limitada; aun así, el hallazgo importa para marcas que trabajan con identidad, mercados locales y representación.

Aquí vemos que el riesgo no es que todo empeore. Es que muchas piezas terminen pareciéndose entre sí.

## TRES SEÑALES DE COMPRESIÓN CREATIVA

Estudios distintos, una misma advertencia: calidad individual y diversidad colectiva no son lo mismo.



PNAS Nexus 2026 · CHI 2025 · StoryScope 2026. Cada resultado pertenece a una tarea y método concretos.

Figura 5: Tres señales de comprensión creativa y cultural. Fuente: StoryScope [5], PNAS Nexus [6] y CHI 2026 [8].

### 2.3. El escritor narrativo

La homogeneidad del resultado es solo la mitad del problema. También cambia la actividad de escribir. Un estudio de CHI 2026 combinó 19 entrevistas retrospectivas con el análisis de 1.291 sesiones de coescritura. Los autores describen un desplazamiento desde la ideación hacia la evaluación: la persona lee una sugerencia, decide si encaja y después la acepta, la ignora o la personaliza [7].

En esas sesiones, los participantes aceptaron de media cerca del 31% del texto de la IA, pero el ahorro de tiempo fue de alrededor del 7,5%. Buena parte del esfuerzo se trasladó a evaluar sugerencias. Además, los temas propuestos por asistentes con distintos sesgos aparecieron después en los textos finales, incluso en pasajes escritos por los propios participantes [7].

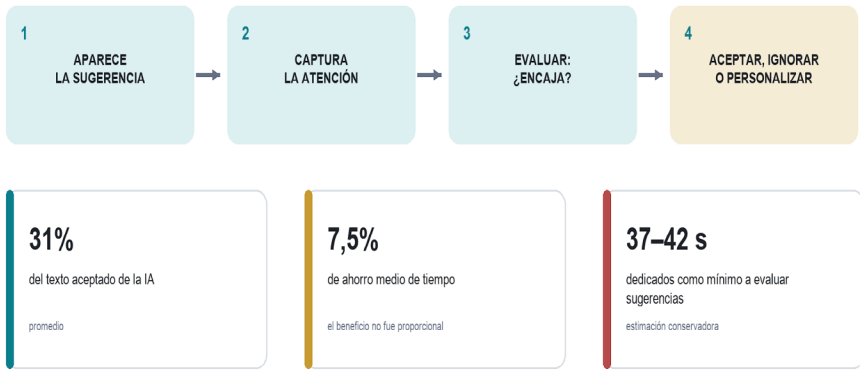
La sensación subjetiva de control puede permanecer porque la persona conserva la capacidad de editar. Sin embargo, poder reescribir una frase no implica haber elegido la dirección inicial.

Para marketing, esta distinción es decisiva: una marca puede conservar su tono superficial y haber delegado sin darse cuenta el encuadre, la agenda o la idea central.

Con todo esto verificamos que puedes rechazar las palabras y, aun así, heredar la idea.

### DE ESCRIBIR A REACCIONAR

La sugerencia llega antes de que la persona complete su propia ideación.



1.291 sesiones de coescritura + 19 entrevistas. El asistente online generaba sugerencias deliberadamente orientadas.

Figura 6. Del escritor generativo al escritor reactivo. Fuente: Bhat et al., CHI 2026 [7]

## 2.4. Un flujo de trabajo con dirección humana

La respuesta no es excluir la IA, sino cambiar el orden de la colaboración. Primero debe existir una posición humana provisional: qué se quiere decir, qué tensión se investiga y qué no se está dispuesto a sacrificar. Después, la IA puede abrir alternativas, cuestionar supuestos, localizar huecos y acelerar la elaboración.

Un flujo robusto separa seis momentos:

1. Punto de vista humano. Formular la tensión antes de generar.
2. Divergencia con IA. Pedir perspectivas incompatibles, no variaciones cosméticas.
3. Selección humana. Elegir y descartar con criterios explícitos.
4. Desafío con IA. Buscar contraargumentos, riesgos y evidencia ausente.
5. Decisiones narrativas humanas. Fijar el encuadre, la secuencia y las renuncias.
6. Refinamiento con IA. Editar, adaptar formatos y comprobar consistencia.

El principio es sencillo: no externalizar las decisiones que hacen que una pieza sea diferente.

En una mesa de trabajo de AI Founders, comunidad que lidero en Madrid, vi propagarse un truco sin que nadie lo enseñara formalmente: antes de pedir ideas al modelo, alguien le pedía primero las cinco respuestas más obvias para el problema y las prohibía en la ronda siguiente. La primera propuesta de campaña era correcta pero intercambiable: personalización, comunidad, contenidos útiles y una llamada a la acción. Al descartar esos lugares comunes, aparecieron direcciones más específicas. La semana siguiente, en otra mesa, alguien hacía lo mismo con otras palabras: «primero vamos a sacar la respuesta promedio». El prompt cambió; el principio se propagó solo.

## TAKEAWAY

La autoría no se mide por el porcentaje de palabras humanas, sino por quién conserva el control sobre las decisiones irreversibles.

# 3. Dónde se mueve el valor



## 3. Dónde se mueve el valor

### 3.1. La escalera del criterio

La nueva distribución del trabajo puede leerse como una escalera de cuatro peldaños. No describe profesiones cerradas. Describe las preguntas que un equipo debe resolver antes de publicar, invertir o comprometer la reputación de una marca.

- **Ejecución.** ¿Cómo lo producimos? La IA acelera borradores, adaptaciones y variaciones. Es capacidad necesaria, pero cada vez menos diferencial.
- **Criterio.** ¿Qué merece existir? La IA amplía el menú; alguien debe elegir, descartar y justificar.
- **Contexto.** ¿Por qué esto, aquí, ahora y para esta comunidad? La respuesta exige investigación, observación y conocimiento situado.
- **Confianza.** ¿Por qué deberían creernos? Depende de la coherencia entre lo que una marca dice, hace y decide no hacer.

La gobernanza recorre todos los peldaños. No es una quinta capa reservada al área legal. Define los datos que pueden usarse, quién valida, qué se declara y quién responde si el resultado causa daño.

La ventaja no consiste en subir siempre al último peldaño. Consiste en saber qué parte de una tarea pertenece a cada nivel y asignar la responsabilidad adecuada.

Antes, el atasco en mis clases aparecía al producir: «no sé diseñarlo», «no sé programarlo». Ahora aparece después: pueden generar cinco propuestas y un prototipo en una tarde, pero no saben cuál descartar. La frase que más escucho ahora es: «ya lo tengo, pero ¿cómo sé si está bien?». El problema se ha desplazado de la ejecución a la selección.

## LA ESCALERA DEL CRITERIO

La ejecución sigue importando; deja de ser el peldaño que más diferencia.

GOBERNANZA



EJECUCIÓN

¿Cómo lo producimos?

CRITERIO

¿Qué merece existir?

CONTEXTO

¿Por qué esto, aquí y ahora?

CONFIANZA

¿Por qué deberían creernos?

Datos · validación · transparencia · derechos · responsable final

Figura 7. La escalera del criterio. Modelo editorial propio a partir de la evidencia y los casos del informe.

## 3.2. Cuándo amplifica y cuándo empobrece

La IA amplifica cuando existe una dirección previa: un problema bien formulado, perspectivas deliberadamente distintas, criterios de selección y un proceso de verificación. Empobrece cuando se utiliza como sustituto de esas decisiones.

Un trabajo preliminar sobre ideación colaborativa sugiere que asignar al sistema personas y perspectivas diversas puede reducir la convergencia de ideas [9]. Al tratarse de un preprint, conviene presentarlo como señal prometedora, no como práctica universalmente validada.

Para un equipo, la traducción práctica es sencilla:

- Antes de generar, formular la tensión o el problema que se quiere resolver.
- Pedir perspectivas realmente diferentes, no solo más variaciones del mismo enfoque.
- Comparar resultados con criterios explícitos de relevancia, originalidad, viabilidad y riesgo.
- Conservar trazabilidad: qué aportó el sistema, qué verificó una persona y quién tomó la decisión final.

Lo he visto converger en directo en las BuildJams de AI Founders que hacemos con Lovable. Primero converge la estética — gradientes violetas, botones redondeados, tarjetas con iconos —. Después la estructura — hero, tres beneficios, dashboard, asistente conversacional —. Pero lo más preocupante es que converge el problema: muchos equipos acaban proponiendo una plataforma que lo hace todo porque es el tipo de solución que el modelo completa con facilidad. Cada resultado parece competente por separado; la mesa entera se vuelve menos diversa.

## TAKEAWAY

La diversidad no aparece por pedir “dame diez ideas”. Hay que diseñar la diferencia antes de generar.

# 4. Tres casos, tres fuentes de valor



## 4. Tres casos, tres fuentes de valor

Los casos no prueban por sí solos una tesis general. Sirven para observar decisiones concretas. Las métricas comerciales que siguen fueron comunicadas por las marcas, sus agencias o archivos de premios y deben etiquetarse como tales.

### TRES CASOS, TRES FUENTES DE VALOR

El caso no prueba la tesis; muestra dónde estuvo la decisión decisiva.

|                                                                                                         |                                                                                                                    |                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VASELINE</b><br><b>CONTEXTO</b><br>Investigar con una comunidad antes de diseñar producto y mensaje. | <b>SK-II</b><br><b>CRITERIO</b><br>Separar lo que el sistema puede detectar de lo que una persona debe significar. | <b>DOVE</b><br><b>CONFIANZA</b><br>Definir una zona de no uso para proteger una promesa de marca. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

Elaboración editorial a partir de los casos documentados en las referencias [10]–[13].

Figura 8. Tres casos y la decisión humana que concentra el valor. Fuentes de caso: [10] – [13].

### 4.1. Vaseline: el contexto se investiga

Transition Body Lotion nació de una necesidad específica de mujeres trans: determinados tratamientos hormonales pueden reseca la piel y no existía una respuesta de cuidado corporal desarrollada con esa comunidad. El proyecto combinó investigación, cocreación con personas trans y desarrollo de producto durante aproximadamente dos años [10][11].

La lección no es que ese conocimiento fuese imposible de encontrar en internet. Es más rigurosa: la oportunidad no apareció al generar más mensajes, sino al investigar una experiencia concreta y convertirla en producto, formulación y comunicación.

La documentación del caso reporta 158 millones de impresiones, una intención de compra un 725% superior al benchmark y agotamiento inicial del producto [10]. Son métricas declaradas por el caso, no resultados auditados de manera independiente.

El valor humano estuvo en formular la pregunta correcta, construir relación con la comunidad y asumir las decisiones de producto. La IA podría acelerar partes del proceso, pero no reemplaza la legitimidad de esa investigación.

Por lo que el contexto no es más información. Es información obtenida con una relación y una responsabilidad concretas.

## **4.2. SK-II: el criterio decide dónde va cada cosa**

SK-II ha utilizado análisis de imagen y herramientas de diagnóstico para personalizar la conversación sobre el cuidado de la piel, mientras reserva la construcción de significado a historias y experiencias humanas [12].

Lo interesante no es el nivel de sofisticación técnica. Es la distribución de funciones. El sistema puede detectar patrones o facilitar una recomendación; la marca decide qué debe automatizarse y qué necesita empatía, explicación y responsabilidad humana.

Ese reparto evita dos extremos frecuentes: usar IA en todo porque está disponible o prohibirla en todo para proteger una idea abstracta de autenticidad. El criterio consiste en distinguir.

## **4.3. Dove: la confianza también se construye renunciando**

Dove declaró que no utilizará IA para representar a mujeres reales en su publicidad y publicó orientaciones para cuestionar sesgos en imágenes generadas [13]. La decisión es coherente con dos décadas de posicionamiento alrededor de la belleza real.

La relevancia estratégica no está en convertir el “no” en una regla universal. Está en entender que una marca puede tener zonas donde la eficiencia tecnológica entra en conflicto con una promesa acumulada. En esos espacios, renunciar puede proteger más valor del que la automatización ahorra.

La confianza funciona como permiso. Se gana con consistencia y se puede gastar con una sola decisión percibida como oportunista.

## TAKEAWAY

La pregunta madura no es “¿podemos usar IA?”, sino “¿qué promesa de marca se pone en juego si la usamos aquí?”.

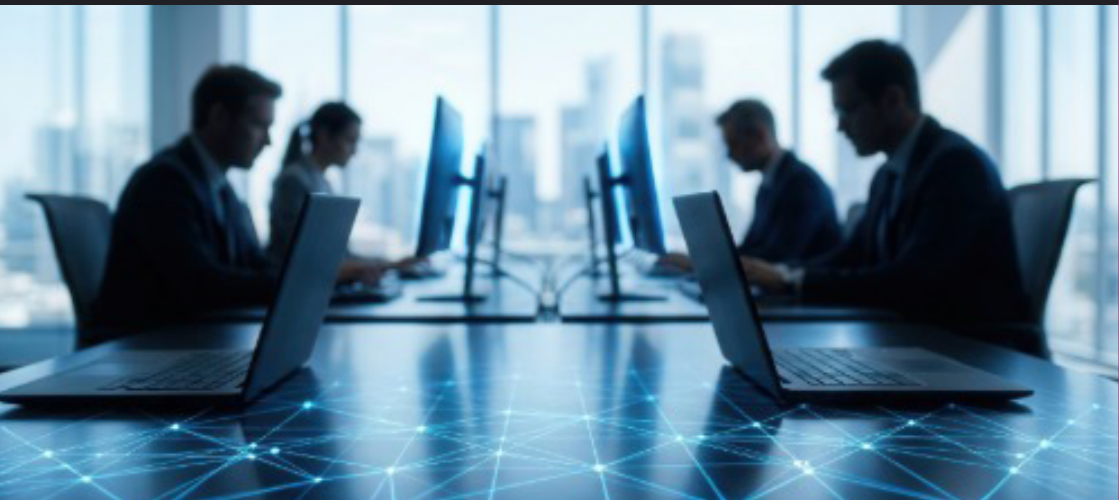
### 4.4. Un mapa de decisión para equipos

Antes de automatizar una tarea creativa, un equipo debería responder cinco preguntas:

1. ¿El valor principal está en producir a escala o en descubrir algo que todavía no sabemos?
2. ¿La decisión necesita conocimiento local, experiencia vivida o relación con una comunidad?
3. ¿Qué daño puede causar un error y quién responderá por él?
4. ¿La audiencia espera transparencia sobre el uso de IA?
5. ¿La automatización refuerza la promesa de marca o la contradice?

Si el valor está en escala y el riesgo es bajo, la automatización puede liderar. Si el valor está en contexto, confianza o consecuencias difíciles de revertir, la responsabilidad humana debe ser visible.

# 5. España: adopción, exposición y trabajo



## 5. España: adopción, exposición y trabajo

### 5.1. La adopción crece, pero las bases no son comparables

Según el INE, el 21,1% de las empresas españolas de diez o más empleados utilizaba tecnologías de inteligencia artificial en el primer trimestre de 2025, 8,7 puntos más que un año antes. En servicios, la proporción alcanzaba el 25,7% [14].

ONTSI ofrece otra medida: entre las empresas que ya utilizan IA, un 28,7% la aplicaba a procesos de marketing, ventas y administración [15]. No debe compararse directamente con el 21,1% del INE. El denominador es distinto: una cifra describe adopción entre empresas; la otra, usos dentro del grupo que ya ha adoptado.

La combinación sí permite una lectura: la adopción se acelera y marketing se encuentra entre los ámbitos donde la tecnología entra pronto. Eso aumenta la necesidad de criterios de uso antes de que las prácticas se consoliden por inercia.

#### DOS CIFRAS QUE NO DEBEN SUMARSE

*Ambas hablan de adopción, pero usan bases distintas.*



*Figura 9. Dos métricas de adopción con denominadores distintos. Fuentes: INE [14] y ONSI [15].*

## 5.2. Exposición no significa sustitución

El análisis de Funcas estima que el 27,4% del empleo español está expuesto a la IA generativa, frente al 26% de media en la OCDE. Sin embargo, sitúa el riesgo de automatización en el 5,9%, por debajo del 12% de la OCDE [16].

Exposición y automatización no son sinónimos. Un trabajo puede cambiar porque incorpora IA sin desaparecer. De hecho, las ocupaciones administrativas y los perfiles técnicos de cualificación media y alta concentran buena parte de la exposición: precisamente el trabajo de oficina que alimenta muchas funciones de marketing.

El informe de Funcas plantea escenarios de destrucción bruta de empleo para 2025–2035. El escenario central se mueve entre 1,7 y 2,3 millones de puestos, pero la horquilla completa va de unas 700.000 pérdidas en un escenario favorable a más de 3,5 millones en uno adverso [16]. Presentar solo un punto medio daría una falsa sensación de precisión.

La cifra de 1,61 millones de nuevas ocupaciones que acompaña el análisis procede de una proyección externa de Randstad recogida por Funcas; no es una estimación propia del mismo modelo. El saldo final depende de adopción, inversión, complementariedad, regulación y capacidad de recualificación.

La pregunta laboral útil no es cuántos puestos “elimina la IA”, sino qué tareas cambian, qué parte se automatiza y qué capacidades ganan valor dentro de cada ocupación.

### EXPOSICIÓN NO SIGNIFICA SUSTITUCIÓN

Comparación España–OCDE y escenarios de destrucción bruta de empleo, 2025–2035



PROYECCIÓN: PÉRDIDA BRUTA DE EMPLEO

Figura 10. Exposición, riesgo de automatización y escenarios de empleo. Fuentes: Funcas [16].

### 5.3. Del prompting a la dirección

Saber conversar con un modelo sigue siendo útil, pero el prompting se está convirtiendo en una alfabetización básica. La ventaja duradera no está en memorizar fórmulas, sino en estructurar problemas, aportar contexto, evaluar resultados y comprobar afirmaciones.

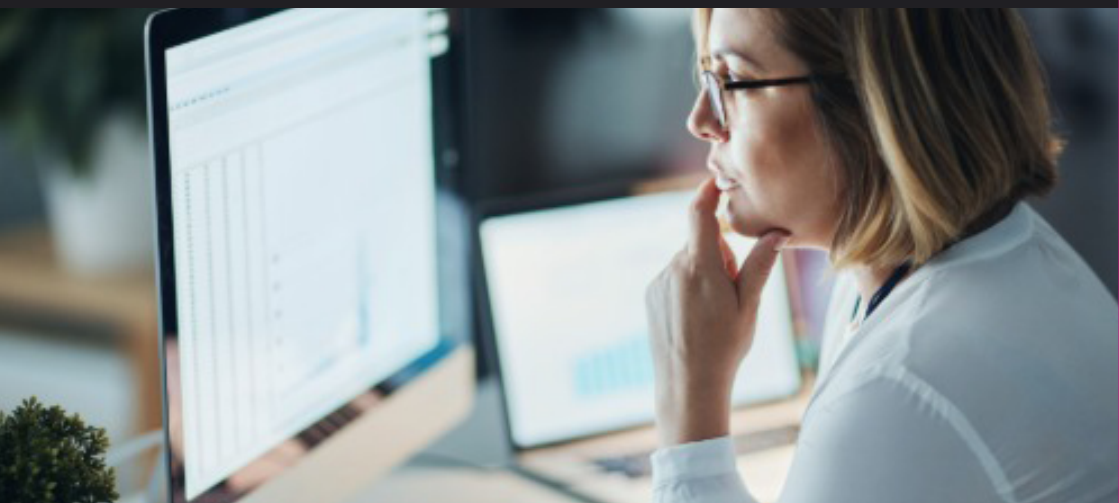
La investigación experimental sobre trabajo asistido por IA muestra un patrón recurrente: los beneficios dependen de la tarea, del nivel de experiencia y de si el trabajo se encuentra dentro o fuera de las capacidades fiables del sistema [17]. En el experimento conocido como “jagged technological frontier”, consultores con acceso a IA rindieron mejor en tareas dentro de la frontera de capacidad del modelo, pero fueron menos propensos a acertar en una tarea situada fuera de ella. La herramienta puede mejorar velocidad y calidad media; también puede aumentar errores cuando el usuario delega su juicio.

Para marketing, el perfil que gana valor combina cuatro capacidades:

- Formular problemas antes de pedir respuestas.
- Investigar audiencias y contextos fuera del modelo.
- Editar y descartar con criterios explícitos.
- Entender datos, riesgos, derechos y responsabilidad.

El prompting pertenece al primer peldaño. La dirección conecta los cuatro.

# 6. La brecha formativa



# 6. La brecha formativa

## 6.1. Hay demanda, pero poco acceso formal

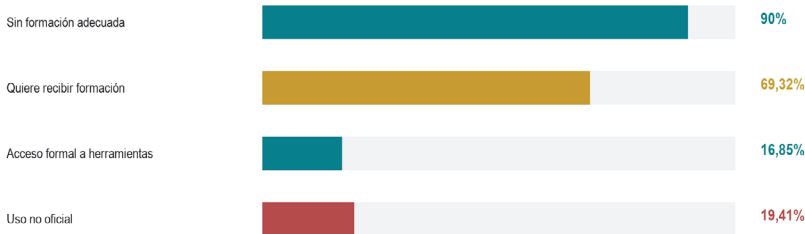
El Informe Infoempleo-Adecco sobre IA y transformación digital señala que el 90% de los trabajadores encuestados no había recibido formación adecuada en IA por parte de su empresa y que el 69,32% quería recibirla. Solo el 16,85% declaraba acceso a herramientas de IA en el puesto, mientras un 19,41% afirmaba utilizarlas de forma no oficial [18].

Las respuestas no son mutuamente excluyentes y no deben sumarse como si describieran partes de un mismo total. Tampoco conviene convertir deseo de formación en dominio real. El dato sólido es el desajuste entre adopción informal, acceso organizativo y preparación.

El riesgo no es solo perder productividad. Es consolidar usos sin criterios compartidos, sin trazabilidad y sin una conversación clara sobre datos, derechos o responsabilidad.

### LA FORMACIÓN VA POR DETRÁS DEL USO

Las respuestas no son excluyentes y no deben sumarse.



El desajuste no es solo de productividad: también es de criterios, trazabilidad y responsabilidad.

Figura 11. Formación, acceso formal y uso no oficial. Fuente: Infoempleo-Adecco [18].

## 6.2. Qué debería enseñar un programa de marketing

Una actualización curricular centrada solo en herramientas caduca al ritmo de las herramientas. La oportunidad es formar las capacidades que permanecen cuando cambia la interfaz.

- **Ejecución aumentada.** Usar modelos, automatizaciones y flujos de trabajo con un propósito claro.
- **Criterio.** Comparar alternativas, detectar lo genérico, rechazar resultados y defender una decisión.
- **Contexto.** Investigar mediante entrevistas, observación, análisis cultural y contacto con comunidades.
- **Confianza y gobernanza.** Identificar sesgos, derechos, riesgos reputacionales, necesidades de transparencia y responsables de validación.
- **Medición.** Conectar el uso de IA con calidad, aprendizaje, impacto de negocio y efectos no deseados, no solo con ahorro de tiempo.

El cambio más importante está en la evaluación. Un ejercicio no debería premiar la cantidad de piezas generadas, sino la calidad del briefing, la diversidad de las alternativas, la evidencia utilizada, los descartes y la defensa final.

### TAKEAWAY

Si una asignatura evalúa únicamente el resultado final, no distingue entre producción rápida y buena decisión.

## 6.3. Un formato de evaluación aplicable

Un proyecto académico o corporativo puede pedir cinco entregables:

1. Definición del problema y de la audiencia.
2. Evidencia de campo o fuentes que no procedan del modelo.
3. Alternativas generadas desde perspectivas distintas.

4. Registro de descartes, comprobaciones y riesgos.
5. Decisión final defendida por una persona responsable.

Este formato enseña a utilizar IA sin convertirla en autoridad. También hace visible el trabajo que más valor aporta y que suele desaparecer cuando solo se presenta la pieza terminada.

# 7. Señales, no certezas



## 7. Señales, no certezas

Los informes sobre IA envejecen mal cuando mezclan hechos, anuncios de producto y predicciones. Separarlos mejora la toma de decisiones.

### 7.1. Lo que ya se observa

Las herramientas creativas se están reorganizando alrededor de sistemas generativos y flujos de trabajo más autónomos. Adobe, por ejemplo, ha presentado Firefly y Project Graph como capas de creación y orquestación, no como simples funciones aisladas [19].

En publicidad, distintas compañías trabajan en estándares y entornos para agentes que intervienen en compra, venta y optimización de medios [20]. La infraestructura avanza más rápido que los mecanismos comunes de supervisión.

Al mismo tiempo, algunas marcas utilizan límites explícitos al uso de IA como parte de su posicionamiento. Dove es un caso documentado. Esto demuestra que la abstención selectiva ya puede funcionar como decisión de marca, aunque no permita estimar cuántas compañías seguirán ese camino.

### 7.2. Lo que sigue siendo predicción

Gartner ha planteado que las compañías podrían exhibir tanto su uso como su ausencia de IA para diferenciarse y reducir riesgos [21]. Es una señal estratégica, no un resultado observado a escala de mercado.

La idea de una “economía del gusto”, donde criterio y selección concentran el valor, es coherente con la evidencia de este informe, pero todavía no es una conclusión longitudinal. Conviene tratarla como hipótesis de dirección.

Las cifras de empleo de Funcas también son escenarios. Sirven para dimensionar riesgos y preparar respuestas, no para anunciar un resultado inevitable.

AHÁ

Una buena estrategia no necesita fingir certeza. Necesita saber qué haría distinto si una señal se acelera, se frena o no llega a materializarse.

SEÑALES, NO CERTEZAS

Separar lo observado de lo proyectado mejora las decisiones y evita titulares engañosos.

| OBSERVADO                                                                                                                                                                                                                                  | PREDICCIÓN                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Herramientas creativas se organizan en flujos generativos.</li><li>Pilotos de agentes en compra y optimización de medios.</li><li>Marcas que convierten límites de uso en posicionamiento.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Cuotas futuras de mercado y adopción.</li><li>Escenarios de empleo a 2035.</li><li>Consolidación de una 'economía del gusto'.</li></ul> |

Pregunta operativa: ¿qué haríamos distinto si la señal se acelera, se frena o no llega a materializarse?

Figura 12. Cómo distinguir evidencia observada y predicción estratégica. Fuente: [13], [16] y [19] - [21].

# 8. Cinco decisiones para actuar ahora



## 8. Cinco decisiones para actuar ahora

1. Automatizar primeras versiones, no el punto de vista. Usar IA donde reduzca fricción, manteniendo explícita la responsabilidad sobre la idea y la decisión.
2. Diseñar diversidad antes de generar. Cambiar perspectivas, fuentes y criterios; no confundir diez variaciones con diez ideas.
3. Investigar antes de sintetizar. Reservar tiempo para hablar con personas, observar comportamientos y buscar evidencia fuera del modelo.
4. Definir zonas de no uso y reglas de transparencia. Vincularlas al riesgo, los derechos y la promesa de marca.
5. Formar y evaluar decisiones. Medir la calidad del briefing, los descartes, la verificación y la justificación, además del resultado final.

# 9. Conclusión



## 9. Conclusión

Durante años, la ventaja en marketing estuvo del lado de quien podía producir más piezas, más formatos y más variantes con mayor velocidad. Esa capacidad sigue siendo útil, pero deja de ser excepcional cuando está disponible para casi todos.

Lo que queda no es un vacío. Quedan las partes difíciles del trabajo: comprender por qué una comunidad concreta necesita algo; reconocer qué opción es genérica aunque esté bien terminada; decidir cuándo no utilizar una herramienta; responder por los datos, los sesgos y las consecuencias; y sostener una promesa de marca durante el tiempo suficiente para que alguien la crea.

La IA puede elevar la calidad media y ampliar el acceso a la creación. También puede estrechar la diversidad, aumentar el ruido y esconder decisiones detrás de una apariencia de eficiencia. El resultado no viene determinado por la tecnología, sino por el sistema de dirección que la rodea.

Antes dedicaba mis clases a explicar herramientas y fórmulas de prompting. Hoy dedico ese tiempo a otra cosa: antes de abrir el modelo, trabajamos el problema, el primer usuario, la evidencia disponible y los criterios de aceptación. Al final no evalúo cuántas pantallas se generaron, sino qué decisiones puede defender el equipo y qué descartó. Producimos más que antes, pero dedico menos tiempo a celebrar que algo exista y más a preguntar si merece existir.

Al final el profesional que aporta valor no es quien obtiene una respuesta más rápido. Es quien formula mejor el problema, incorpora evidencia que el modelo no tiene, distingue entre opciones plausibles y decisiones responsables, y puede explicar por qué una pieza merece existir.

Crear será cada vez más fácil. Elegir bien será cada vez más valioso.

# 10. Referencias



# 10. Referencias

1. Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28), Article eadn5290. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290>
2. Graphite. (2026). More articles are now created by AI than humans. <https://graphite.io/five-percent/more-articles-are-now-created-by-ai-than-humans>
3. IAB. (2026). The AI ad gap widens. <https://www.iab.com/insights/the-ai-gap-widens/>
4. Canva & The Harris Poll. (2026). Marketing & AI report. Canva Newsroom. <https://www.canva.com/newsroom/news/marketing-ai-report-2026/>
5. Russell, J., et al. (2026). StoryScope: Investigating idiosyncrasies in AI fiction [Preprint aceptado en COLM 2026]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2604.03136>
6. Wenger, E., & Kenett, Y. N. (2026). Large language models are homogeneously creative. *PNAS Nexus*, 5(3), Article pgag042. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgag042>
7. Bhat, A., et al. (2026). Reactive writers: How co-writing with AI changes how we engage with ideas [Preprint]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2603.10374>
8. Agarwal, D., Naaman, M., & Vashistha, A. (2025). AI suggestions homogenize writing toward Western styles and diminish cultural nuances. In Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3706598.3713564>
9. Diverse AI personas can mitigate the homogenization effect in human-AI collaborative ideation [Preprint]. (2025). arXiv. <https://arxiv.org/abs/2504.13868>
10. Ads of the World. (n.d.). Vaseline: Transition body lotion [Case study]. <https://www.adsoftheworld.com/campaigns/transition-body-lotion-case-study>
11. D&AD Awards Archive. (n.d.). Transition body lotion. <https://www.dandad.org/work/d-ad-awards-archive/transition-body-lotion>
12. Campaign. (n.d.). SK-II CEO on marketing activations, storytelling and AI. <https://www.campaignlive.com/article/sk-ii-ceo-marketing-activations-storytelling-ai/1834739>
13. Unilever. (2024). Dove marks 20 years of Real Beauty with a renewed commitment to real and pledge to never use AI to represent real women in its advertising [Press release]. PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/dove-marks-20-years-of-real-beauty-with-a-renewed-commitment-to-real-and-pledge-to-never-use-ai-to-represent-real-women-in-its-advertising-30211130.html>
14. Instituto Nacional de Estadística. (2025). Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETICCF2024IT2025.htm>
15. ONTSI / Red.es. (2024). Indicadores de uso de inteligencia artificial en España. <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/indicadores-de-uso-de-inteligencia-artificial-en-espana-2024>
16. Rodríguez-Fernández, F. (n.d.). Inteligencia artificial y mercado de trabajo en España: Exposición ocupacional, efectos sobre el empleo y adopción empresarial. Funcas. [https://www.funcas.es/documentos\\_trabajo/inteligencia-artificial-y-mercado-de-trabajo-en-espana-exposicion-ocupacional-efectos-sobre-el-empleo-y-adopcion-empresarial/](https://www.funcas.es/documentos_trabajo/inteligencia-artificial-y-mercado-de-trabajo-en-espana-exposicion-ocupacional-efectos-sobre-el-empleo-y-adopcion-empresarial/)
17. Dell'Acqua, F., et al. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. SSRN. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4573321](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321)

18. Infoempleo & Adecco. (2025). Informe Infoempleo Adecco: IA y transformación digital [PDF]. <https://www.adeccogroup.com/-/media/project/adecco-group/adeccogroup/spain-content/2025-press-releases/2025-12-02-ndp-informe-infoempleo-adecco-ia-transformacion-digital.pdf>
19. Adobe. (2025, 25 de noviembre). Introducing Project Graph: Creative workflows reimagined. Adobe Blog. <https://blog.adobe.com/en/publish/2025/11/25/introducing-project-graph-creative-workflows-reimagined>
20. WPP Media. (n.d.). From automation to intelligence: How AI is rewriting the programmatic playbook. <https://www.wppmedia.com/news/mm-from-automation-to-intelligence-how-ai-is-rewriting-the-programmatic-playbook>
21. Gartner. (2025, 21 de octubre). Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2026 and beyond [Comunicado de prensa]. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-21-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2026-and-beyond>
22. Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. En M. Greenberger (Ed.), Computers, communication, and the public interest (pp. 37-72). Johns Hopkins Press.
23. HeyGen. (n.d.). Craig Veroni customer story. <https://www.heygen.com/es-es/customer-stories/craig-veroni>

# INESDI<sup>+</sup> BUSINESS TECHSCHOOL

[www.inesdi.com](http://www.inesdi.com)



RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Planeta Formación Universidades