

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital

Innovation in Marketing and in Services in a digital transformation context

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee802362025>

ARTÍCULOS / ARTICLES

La Revolución del Marketing a través de la Inteligencia Artificial

Silvia Cacho-Elizondo

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.3241>

Recibido: 10 de septiembre de 2025 • Aceptado: 11 de septiembre de 2025 • Publicado en línea: febrero de 2026

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores. Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite: <https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit: <https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 207-225
<https://bee.revistas.deusto.es>

LA REVOLUCIÓN DEL MARKETING A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Explorando Casos Innovadores en un Mercado Emergente

THE REVOLUTION OF MARKETING THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Exploring Innovative Cases in an Emerging Market

Silvia Cacho-Elizondo*
IPADE Business School, México

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee.3241>

Recibido: 10 de septiembre de 2025
Aceptado: 11 de septiembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Contexto de la Investigación y Metodología. 3. Sección principal: Aplicación de la Inteligencia Artificial en el Ciclo de Marketing. 4. Discusión y Reflexiones Finales. Referencias.

RESUMEN

La Inteligencia Artificial (IA) se ha convertido en un catalizador esencial de la transformación digital en el Marketing, revolucionando procesos y estrategias en un entorno empresarial altamente dinámico y competitivo. Este artículo analiza cómo la IA está redefiniendo las prácticas comerciales en un mercado emergente como México. Se explora cómo las empresas integran esta tecnología para aumentar la eficiencia, para fomentar la innovación y para generar valor sostenible. Se presenta un marco teórico-práctico basado en dos modelos: (1) Modelo de Identificación y Creación de Valor, y (2) Ciclo de Marketing, dividido en tres etapas clave: Investigación, Estrategia y Acción. Este marco se ilustra con casos de éxito en tres empresas mexicanas de diferentes sectores: Arte Capital (Cacho-Elizondo & Casanueva, 2024), CEMEX (Castellanos & De la Colina, 2024) y Grupo Bimbo (Hidalgo et al., 2024).

Palabras clave: Inteligencia Artificial (IA), Innovación, Marketing Digital, Creación de Valor, Empresas Mexicanas.

* Profesora y Directora del área de Marketing en IPADE Business School. Sus áreas de investigación incluyen estrategia comercial, comportamiento del consumidor, branding, procesos de adopción de nuevas tecnologías e innovaciones. ORCID ID: 0000-0003-2988-5976.

Más información sobre la autora al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores y declaran no tener conflicto de interés.

La autora agradece a IPADE Business School y al equipo de BEE por el apoyo brindado para realizar esta publicación.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has become an essential catalyst for digital transformation in Marketing, revolutionizing processes and strategies in a dynamic and competitive business environment. This article analyzed how AI redefined business practices in an emerging market such as Mexico. It explores how companies integrated this technology to increase efficiency, foster innovation, and generate sustainable value. A theoretical-practical framework is proposed based on two models: (1) The Value Identification and Creation Model, and (2) The Marketing Cycle, divided into three key stages: Research, Strategy, and Action. This framework is illustrated with successful cases from three Mexican companies in different sectors: Arte Capital (Cacho-Elizondo & Casanueva, 2024), CEMEX (Castellanos & De la Colina, 2024) y Grupo Bimbo (Hidalgo et al., 2024).

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Innovation, Digital Marketing, Value Creation, Mexican Companies.

1. Introducción

La inteligencia artificial (IA) está reconfigurando aceleradamente el panorama del marketing a nivel global. Se proyecta que el valor del mercado mundial de IA aplicada al comercio minorista alcanzará los 40.740 millones de dólares en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 23,0 % entre 2025 y 2030 (*Grand View Research*, 2024). Esta expansión no solo obedece al avance de tecnologías emergentes, sino también a una creciente necesidad de transformar la relación entre empresas y consumidores en contextos altamente dinámicos y digitalizados.

En economías emergentes como la mexicana, la adopción de la IA adquiere una relevancia particular. Tal como advierten Nielsen et al. (2018), su análisis debe incorporar tanto dimensiones económicas como institucionales. En estos entornos, la inteligencia artificial tiene el potencial de catalizar mejoras significativas mediante soluciones adaptadas a condiciones estructurales complejas, tales como la desigualdad en el acceso a tecnología, la informalidad laboral o las limitaciones de infraestructura.

Los casos analizados en este artículo —Arte Capital, CEMEX y Grupo Bimbo— evidencian el potencial transformador de la inteligencia artificial en contextos comerciales diversos. Desde la profesionalización del sector cultural hasta la optimización de procesos industriales y la reactivación del comercio informal, estas experiencias ilustran cómo la IA puede contribuir a superar desafíos estructurales y a redefinir la función comercial en economías emergentes. En este escenario, el marketing contemporáneo se enfrenta a una oportunidad estratégica:

*Integrar ética y responsablemente la inteligencia artificial,
no como un recurso aislado, sino como un eje articulador*

en la creación de valor, la toma de decisiones y la construcción de relaciones significativas con los consumidores.

A fin de profundizar en esta transformación, el presente artículo adopta un enfoque conceptual-exploratorio, integrando un cuadro teórico y aplicaciones prácticas en empresas mexicanas. Huang y Rust (2024; 2021; 2020) clasificaron la literatura académica existente sobre la IA en el Marketing en cuatro áreas principales:

- (1) Algoritmos técnicos de IA para resolver problemas específicos de Marketing
- (2) Reacciones psicológicas de los clientes a la IA
- (3) Efectos de la IA en el empleo y la sociedad
- (4) Implicaciones gerenciales y estratégicas relacionadas con su implementación.

Si bien las tres primeras áreas han sido objeto de un análisis académico sostenido, la cuarta, relativa a las dimensiones estratégicas y de gestión de la IA en el Marketing, ha estado dominada en gran medida por enfoques provenientes del ámbito consultivo, con escasa producción académica rigurosa. Este estudio busca contribuir a superar esa brecha, examinando el impacto estratégico de la IA en los procesos comerciales desde una perspectiva empírica y contextualizada.

El artículo comienza presentando un marco conceptual para comprender el papel de la IA en el Marketing. Posteriormente, mediante un enfoque exploratorio con estudios de caso empresariales, se analizan tres empresas mexicanas que han integrado con éxito la IA en sus procesos comerciales, centrándonos específicamente en las etapas del ciclo de Marketing: Investigación de Mercados, Estrategia de Marketing y Acción Comercial. Finalmente, concluimos con una discusión y reflexiones finales sobre la evolución del papel de la IA en el Marketing.

2. Contexto de la Investigación y Metodología

2.1 Creación de Valor en los Procesos Comerciales

Para analizar cómo la Inteligencia Artificial (IA) puede contribuir a la creación de valor en el ámbito del Marketing consideramos útil analizar dos modelos: a) **Modelo de Identificación & Creación de Valor**

(desarrollado y usado a través de los años por el Claustro de Profesores del área de Comercialización de Harvard e IPADE Business School) y b) **Modelo del Ciclo de Marketing de Tres Etapas** (Huang & Rust, 2021).

a) **Modelo de Identificación & Creación de Valor**

Este modelo describe el proceso de creación de valor en el marketing a través de varias etapas clave, que pueden aplicarse también en el caso del uso de la IA:

Identificación: Implica el uso de técnicas de investigación de mercados como encuestas, entrevistas y análisis de datos para identificar necesidades y preferencias de los clientes. Mediante este proceso, las empresas obtienen información valiosa sobre su mercado objetivo, lo que les permite detectar oportunidades de valor potencial.

Creación: Una vez identificado el valor, el siguiente paso consiste en definir la segmentación del mercado, el público objetivo y el posicionamiento. Esto implica establecer segmentos de clientes específicos y adaptar las estrategias de la mezcla comercial o *Marketing mix* (Producto, Precio, Plaza/Distribución y Promoción/Comunicación) para atender eficazmente sus necesidades específicas.

Comunicación: En esta etapa es crucial construir el valor de marca, lo que requiere implementar un plan de comunicación integrado. Dicho plan asegura que el mensaje de la marca sea transmitido de forma coherente a través de múltiples canales, fortaleciendo así la identidad de marca y la relación con los clientes.

Entrega: Se enfoca en seleccionar y utilizar canales de distribución eficaces para entregar los productos o servicios a los clientes. La eficiencia y la accesibilidad de estos canales son claves para satisfacer las expectativas del cliente y mejorar su experiencia de consumo.

Extracción: La extracción de valor incluye capturar beneficios financieros mediante el valor de marca, estrategias de precios y descuentos.

Medición: Implica evaluar el éxito de las acciones de marketing utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs) como crecimiento en ventas, satisfacción del cliente y lealtad a la marca. En esta fase, las empresas implementan sistemas para obtener retroalimentación del cliente, lo que contribuye a refinar la estrategia Marketing y mejorar las ofertas de productos o servicios. El monitoreo de estos indicadores permite a las empresas valorar el impacto de sus estrategias de Marketing.

Sostenimiento: Consiste en analizar el impacto financiero de las actividades comerciales para asegurar que contribuyen positivamente a los objetivos generales del negocio. Esta etapa garantiza que los esfuerzos de marketing no solo sean efectivos, sino también sostenibles a largo plazo.

b. Modelo del Ciclo de Marketing de tres etapas (Investigación-Estrategia-Acción)

El Ciclo de Marketing de tres etapas es un proceso circular y estratégico que guía las actividades comerciales. Este modelo muestra cómo el Marketing es un ciclo continuo que implica investigación constante, formulación de estrategias y planes de ejecución, asegurando que las acciones comerciales sean relevantes (Huang & Rust, 2021). Este ciclo es dinámico e iterativo, lo que significa que los aprendizajes obtenidos en la etapa de implementación retroalimentan de nuevo a la investigación, permitiendo ajustar las estrategias a las condiciones cambiantes del mercado y a las preferencias de los clientes.

I. Investigación de Mercado

El ciclo Marketing comienza con la investigación de mercado, que incluye la recopilación y análisis de datos para entender el entorno del mercado, la posición de la empresa, los competidores y las preferencias del consumidor. Esta etapa es clave para identificar oportunidades, desafíos y tendencias que puedan influir en las decisiones estratégicas. Los métodos utilizados pueden incluir encuestas, *focus groups*, análisis de datos, estudios de segmentación, tendencias y benchmarking.

II. Estrategia de Marketing

Con base en los hallazgos de la investigación, se desarrollan las estrategias Marketing. Esto implica definir segmentos de mercado y posicionamiento, así como establecer estrategias para la mezcla comercial. El objetivo es crear una propuesta de valor atractiva que conecte y resuene con el mercado meta identificado.

III. Acción Comercial e Implementación

En esta etapa se ejecutan las estrategias comerciales (Producto–Precio–Distribución - Comunicación). Adicionalmente, dicha etapa contempla la

medición y evaluación de la efectividad de las acciones comerciales para mantener y mejorar el valor creado a lo largo del tiempo. Para ello, se utilizan tableros de control con KPIs como crecimiento en ventas, tasas de adquisición y retención de clientes, así como índices del retorno de inversión (ROI).

2.2. Vinculando la Creación de Valor y el Ciclo de Marketing

El Modelo de Identificación y Creación de Valor se vincula eficazmente con el Ciclo de Marketing de Tres Etapas (Investigación - Estrategia - Acción), formando un marco cohesivo que ilustra cómo se genera y se sostiene el valor a lo largo del proceso comercial.

Etapas 1: Investigación de Mercado e Identificación del Valor

La primera etapa del modelo de creación de valor se corresponde con la fase de investigación del ciclo de Marketing. En esta fase, las empresas realizan una investigación de mercado para identificar necesidades, preferencias y oportunidades. Esta investigación es fundamental para desarrollar una propuesta de valor clara y efectiva.

Etapas 2: Estrategia de Marketing & Creación del Valor

La segunda etapa vincula la creación del valor con el desarrollo de la estrategia de Marketing. Dicha etapa incluye definir estrategias de segmentación, targeting y posicionamiento (STP), así como diseñar las estrategias del *marketing mix* (Producto, Precio, Distribución y Comunicación). Al alinear el modelo STP con la mezcla comercial, las empresas pueden satisfacer mejor las necesidades de su mercado objetivo.

Etapas 3: Acción Comercial & Entrega-Sostenimiento del Valor

La última etapa del modelo de creación de valor se alinea con la fase de acción comercial. En esta etapa se implementan, evalúan y sostienen las estrategias comerciales. Esta parte del proceso asegura que la propuesta de valor llegue al cliente de manera eficaz, y que las acciones sean monitoreadas continuamente para su mejora y adaptación a los objetivos del negocio. Al integrar el Modelo de Creación de Valor con el Ciclo de Marketing, las empresas pueden adoptar un enfoque integral que no solo identifique y genere valor, sino que también garantice su entrega efectiva y su sostenibilidad.

2.3. Metodología

Basándonos en el Ciclo de Marketing de las Tres Etapas Clave (Investigación-Estrategia-Acción), seguimos la propuesta de Ambrosini et al. (2010), que sugiere utilizar estudios de casos empresariales como método de investigación, especialmente cuando se abordan temas actuales y los marcos teóricos aún están en desarrollo (Lapoule & Lynch, 2018).

La metodología empleada en el desarrollo de este artículo se fundamenta en el estudio de casos seleccionados con base en criterios de innovación, adopción activa de inteligencia artificial (IA) y representatividad sectorial. La información de los casos analizados se recabó a partir de diversas fuentes, combinando tanto información primaria como secundaria. Para la información primaria, se realizaron entrevistas en profundidad con dueños y directivos de las empresas, así como encuestas a distintos actores relevantes. Respecto a las fuentes secundarias, se revisaron informes internos de las compañías, documentos corporativos, material disponible en sus sitios web oficiales y noticias publicadas en medios especializados. Esta estrategia permitió triangular la información y asegurar una visión más completa y confiable.

Los tres casos analizados —**Arte Capital** (Cacho-Elizondo & Casanueva, 2024), **CEMEX** (Castellanos & de la Colina, 2024) y **Grupo Bimbo** (Hidalgo et al., 2024) — permiten ilustrar la aplicación de herramientas de IA a lo largo de diversas fases del proceso comercial, que van desde la generación de *insights* hasta la ejecución de campañas de comunicación y el diseño de estrategias orientadas a la creación de valor.

3. Sección principal: Aplicación de la Inteligencia Artificial en el Ciclo de Marketing

Los casos de estudio se estructuraron conforme a las tres etapas del Ciclo de Marketing: 1) Investigación de Mercado, 2) Estrategia de Marketing y 3) Acción Comercial. Cada caso corresponde a una fase distinta de este proceso y fue analizado siguiendo una estructura homogénea que contempla el perfil de la empresa, su propuesta de valor, el problema identificado, la solución implementada mediante inteligencia artificial (IA) y el impacto generado. El análisis conjunto de estos casos permite ilustrar cómo la IA ha sido utilizada para enfrentar desafíos estratégicos en empresas mexicanas pertenecientes a distintos sectores.

Etapla 1: Investigación de Mercado

Caso: Arte Capital (www.artecapital.com.mx)

Perfil de la Empresa: Arte Capital es un actor emergente y pequeño del mercado del arte mexicano, fue registrado como marca el 8 de octubre de 2021 y lanzado al público en junio del 2022. Posicionado como un movimiento artístico y cultural, Arte Capital reúne diversos actores de las artes visuales y plásticas. La empresa opera como un ecosistema de arte contemporáneo que ofrece tanto una plataforma web como una feria de arte anual. Su misión es revolucionar la promoción del arte contemporáneo mediante un ecosistema de servicios que abarca desde la gestión profesional del arte hasta la integración de la tecnología en el arte.

Propuesta de Valor: Los servicios de Arte Capital están dirigidos a diferentes segmentos del mercado, con un enfoque principal en individuos y empresas que valoran el arte como expresión cultural y como inversión a largo plazo. La empresa ha identificado cuatro mercados meta principales:

Artistas: cuentan con plataformas para vender sus obras, generar contenido y aumentar su visibilidad.

Patrocinadores: participan como fuente de financiamiento necesaria para realizar la feria anual.

Público: incluye usuarios del sitio web, asistentes a la feria y compradores de obras a través de la plataforma, con el objetivo de fomentar su conversión en coleccionistas.

Inversionistas y Coleccionistas: los primeros compran arte como inversión financiera; los segundos, por pasión y aprecio artístico.

Problema identificado: Los fundadores de Arte Capital identificaron la necesidad de contar con una herramienta que permitiera gestionar la gran cantidad de información relacionada con artistas emergentes y consolidados presentes en su ecosistema (plataforma y feria). Esta herramienta debía permitirles crear ofertas más personalizadas en función de los perfiles de los clientes, atrayendo así más patrocinadores para financiar las innovaciones tecnológicas que aumentarían la relevancia y atractivo de las futuras ferias.

Solución Marketing basada en IA: La plataforma **VADB**¹ funciona sobre un modelo de relaciones de contenido que organiza información

¹ **VADB** es una comunidad que archiva información sobre artistas, obras de arte, publicaciones, organizaciones y eventos de arte contemporáneo en América Latina. Ofrece una aplicación de inteligencia artificial para mapear las trayectorias de los artistas. www.vadb.com

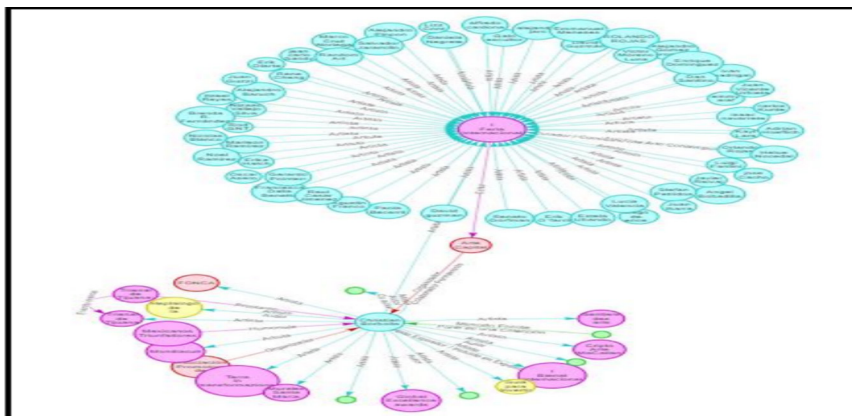
sobre prácticas artísticas, relacionales y discursivas tanto institucionales como autónomas, utilizando los conceptos de Escenas Locales y Gestión Autónoma del Arte. Una de sus características más destacadas es su sistema abierto y colaborativo que reúne y conecta información especializada sobre arte contemporáneo en América Latina. VADB facilita la creación de una red colaborativa que funciona como base de conocimiento sobre el arte contemporáneo, apoyando tanto actividades de investigación como iniciativas educativas.

La plataforma proporciona información sobre las interacciones entre artistas, obras, personas, eventos, organizaciones y publicaciones, revelando cómo estos elementos se articulan dentro de una determinada escena artística (véase **Figura 1** para una representación gráfica). Este enfoque, además, posibilita el desarrollo de estrategias colectivas orientadas a fortalecer la visibilidad, historización, preservación y reconocimiento de experiencias alternativas en el ámbito artístico. Al cuestionar las lógicas dominantes del sector tradicional, VADB propone un sistema de información democratizado que promueve nuevas formas de socialización del arte, humaniza las relaciones y facilita un mayor acercamiento entre el arte y las personas.

Figura 1

Mapa de la Red Colaborativa de Artistas de la 1ª Feria Internacional Arte Capital

(elaborado usando la aplicación de Inteligencia Artificial VADB)



Para acceder en tiempo real y con mayor nivel de detalle al mapa interactivo de la 1ª Feria de Arte Capital y su red de artistas, presentado en la **Figura 1**, se invita al lector a escanear el siguiente código QR:



Fuente: VADB. (2023) International Fair Arte Capital. www.vadb.org

Etapas 2: Estrategia de Marketing

Caso: CEMEX (www.cemexmexico.com/go)

Perfil de la Empresa: Fundada en 1906 en Hidalgo, Nuevo León, CEMEX, es una empresa mexicana líder en materiales de construcción (ex. cemento), con fuerte presencia global en América, Europa y Asia. Con aproximadamente 40,600 empleados en todo el mundo, CEMEX opera una red que produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados. La compañía se distingue por su compromiso con la satisfacción del cliente y la innovación continua, especialmente a través del uso de tecnología para mejorar su eficiencia operativa. La **Figura 2** presenta los hitos clave del *journey* de transformación digital de la empresa. En línea con este enfoque innovador de digitalización, CEMEX lanzó “Cemex Go”, una plataforma digital integrada que ofrece una experiencia única al cliente en la industria de la construcción. Disponible en múltiples dispositivos, CEMEX Go permite a los clientes realizar pedidos y darles seguimiento en tiempo real, así como gestionar facturación y pagos de diversos productos. La plataforma integra tres servicios digitales fundamentales:

1. **CEMEX Go Tiendas en Línea:** Tienda digital que mejora la experiencia del consumidor, incluyendo la tienda Construrama Digital.
2. **CEMEX Go CRM:** Plataforma de gestión de relaciones con clientes diseñada para apoyar y administrar interacciones comerciales.
3. **CEMEX Go Order Fulfillment:** Red de apoyo para procesos logísticos que asegura la entrega consistente de productos y optimiza los costos logísticos.

Problema identificado: La reputación de CEMEX como líder en innovación digital y análisis de datos presentaba un desafío constante: ¿Cómo

identificar y capitalizar de manera consistente oportunidades emergentes en las diversas regiones donde opera? La empresa necesitaba fortalecer sus ventas, pasando de vendedores tradicionales a socios comerciales capaces de aprovechar herramientas avanzadas de IA. Este cambio requería una coordinación eficaz con las áreas estratégicas responsables de analizar iniciativas e implementar procesos de venta consultiva.

Solución Marketing basada en IA: En 2019, para mejorar la interacción con los clientes en la plataforma Cemex Go, CEMEX lanzó “Olivia”, un asistente virtual conversacional impulsado por inteligencia artificial. Inicialmente, Olivia cuenta con una base de datos de más de 60 preguntas frecuentes, lo que le permite ofrecer soporte personalizado y resolver dudas relacionadas con la plataforma. A partir de ahí, CEMEX decidió que todos los futuros asistentes virtuales llevarían el nombre “Olivia” seguido de un identificador único. En 2023, CEMEX presentó a Olivia TAVO, donde “**TAVO**” significa “*Tu Asistente Virtual Online*”. Esta herramienta, desarrollada con Inteligencia Artificial Generativa, fue diseñada específicamente para apoyar a los representantes de ventas.

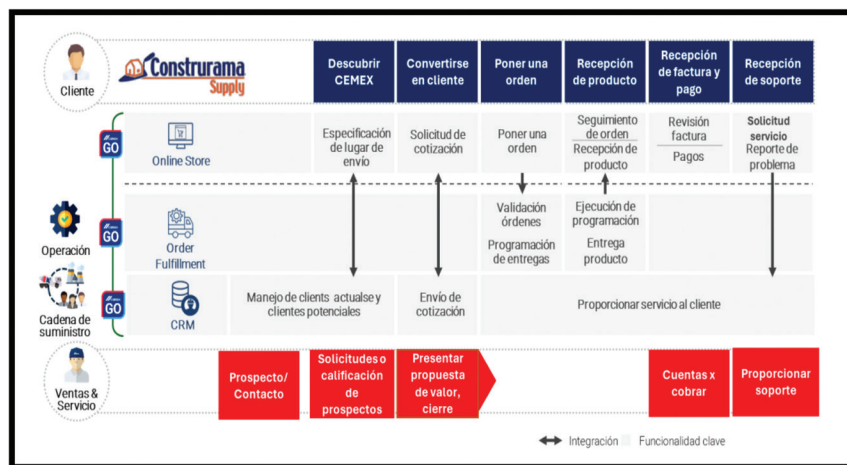
Olivia TAVO ayuda al equipo comercial a ejecutar ventas consultivas de productos y soluciones con atributos sostenibles, proporcionando información detallada sobre especificaciones técnicas, regulaciones por país, incentivos comerciales, códigos de construcción, entre otros. Esto permite a los representantes acceder de manera eficiente a información esencial, mejorando su capacidad para entablar procesos de venta consultiva con los clientes. TAVO fue entrenado inicialmente con datos no estructurados, incluyendo:

- Materiales de inducción y capacitación para la fuerza de ventas
- Información técnica detallada de productos
- Directorios empresariales (incluyendo representantes y expertos técnicos)
- Información normativa relevante por país
- Propuestas de valor comercial
- Mejores prácticas de la industria

Impacto: Esta herramienta impulsada por IA ha permitido al equipo de ventas de CEMEX acceder de manera más eficiente a información crítica, transformándolos en verdaderos socios comerciales capaces de ofrecer soluciones personalizadas y mejorar la efectividad general del proceso de ventas.

Figura 2

Hitos Clave del Proceso de Digitalización de CEMEX



Fuente: Archivos de la Compañía

Etapa 3: Acción Comercial

Caso: Grupo Bimbo (www.grupobimbo.com)

Perfil de la Empresa: Fue fundada en 1945. Desde sus inicios, se ha consolidado como líder en la industria global de panificación. Lo que comenzó como una pequeña panadería en la Ciudad de México, bajo la visión de sus fundadores Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, Jaime Jorba, Alfonso Velasco y José T. Mata, se fue transformando en una de las empresas de panificación más grandes e influyentes del mundo.

Actualmente, Bimbo opera en más de 23 países y cuenta con un portafolio extenso de marcas reconocidas, lo que le permite competir eficazmente en diversos mercados internacionales. La compañía ofrece una amplia gama de productos, desde pan de caja o pan de molde, hasta pasteles y galletas, satisfaciendo los gustos diversos de los consumidores a nivel mundial.

Problema identificado: La comida callejera es una parte integral de la cultura culinaria mexicana y ha experimentado un crecimiento significativo, atrayendo tanto a consumidores locales como a turistas. Dentro de este contexto, la categoría de panes para *hotdogs* y hamburguesas juega un papel crucial para Bimbo, representando el 10.5% de sus ventas anuales.

En 2019, los puestos y tiendas callejeras representaban el 33 % de las ventas totales de esta categoría, con un promedio de compra semanal de

\$3000 pesos por puesto. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 provocó el cierre de aproximadamente 2000 de estos negocios, lo que generó una caída del 8 % en las ventas. Para encarar este desafío, Bimbo necesitaba encontrar una manera de reactivar las ventas y apoyar a los cerca de 8000 pequeños vendedores de comida callejera que seguían operando y enfrentaban dificultades económicas tras la pandemia.

Solución Marketing basada en IA: En 2019, Bimbo lanzó una iniciativa para fomentar el consumo fuera del hogar bajo el lema “*Entre Jochos y Hamburguesas*”. Aunque la campaña se pausó debido a la pandemia, Bimbo decidió relanzarla en 2022 con el objetivo de ayudar a reactivar el sector de la comida callejera. La idea principal consistía en crear un mapa digital que permitiera a los usuarios localizar puestos de *hot dogs* y hamburguesas que utilizaran productos de Bimbo, específicamente medias noches y bollos para hamburguesa.

Para encarar este reto, Bimbo desarrolló una API en colaboración con Google que facilitó el acceso al mapa. El proyecto se presentó en una plataforma web titulada “*La Gran Guía de Jochos y Hamburguesas*”, que abarcó negocios desde Tijuana hasta Chiapas, es decir, todo el país. La **Figura 3** muestra el sitio web de AI BIMBO “La Gran Guía de Jochos & Burgers”.

Ante la necesidad de una solución más avanzada que las disponibles en ese momento, Bimbo estableció una alianza con *Performance Art*, agencia del grupo McCann Worldgroup, especializada en integrar datos y tecnología en experiencias de marca. El objetivo fue desarrollar un motor de IA personalizado exclusivamente para este proyecto. El motor fue alimentado con datos detallados proporcionados por Bimbo, incluyendo nombres, ubicaciones, especialidades e ingredientes distintivos de cada negocio callejero. El equipo también incorporó imágenes en alta resolución de cada establecimiento para asegurar que la IA generara diseños precisos y visualmente atractivos.

Impacto: El resultado fue la creación de más de 42000 diseños únicos en alta resolución, con cinco variaciones por cada puesto, todos en formato editable. Este nivel de personalización garantizó que cada vendedor tuviera una presencia digital distintiva, resaltando su propuesta única.

Esta solución de marketing impulsada por IA no solo ayudó a reactivar las ventas de productos como medias noches y bollos para hamburguesa, sino que también apoyó a miles de pequeños vendedores de comida callejera en México. Al proporcionarles una plataforma digital para llegar a nuevos clientes y recuperarse del impacto económico de la pandemia, Bimbo reforzó su posicionamiento como una marca comprometida con el apoyo a los negocios locales y como líder en la industria alimentaria.

Vinculación con el Cliente: Para fomentar la participación del consumidor, Bimbo incorporó un código QR en sus envases, incentivando a los clientes a visitar la guía en línea. Una vez en el sitio web, los usuarios podían filtrar negocios por geolocalización, código postal, ciudad, estado o nombre del establecimiento, lo que ofrecía una experiencia intuitiva y fácil de usar. Esta funcionalidad beneficiaba tanto a los propietarios de negocios, al incrementar su visibilidad, como a los consumidores, al poder descubrir nuevas opciones en su zona.

Figura 3

Sitio web de AI BIMBO “La Gran Guía de Jochos y Hamburguesas”



Fuente: The Great Guide of Jochos & Burgers Case Study (2022). Performance Art.
www.performanceart.com/work/bimbo-great-guide-of-jochos

4. Discusión y Reflexiones Finales

Los casos de Arte Capital, CEMEX y Grupo Bimbo permiten ilustrar cómo la aplicación estratégica de la inteligencia artificial (IA), alineada con las etapas del ciclo de marketing, contribuye a resolver retos específicos en distintos contextos organizacionales. Estos ejemplos confirman que la IA no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también puede generar propuestas de valor diferenciadas, fortalecer la relación con los mercados meta e impulsar la transformación digital de los modelos de negocio en economías emergentes como la mexicana.

En la etapa de investigación de mercado, la experiencia de Arte Capital mostró cómo la IA colaborativa permitió sistematizar información

dispersa en un sector informal, generando inteligencia cultural accesible y estratégica. En la etapa de la estrategia de Marketing, CEMEX utilizó IA generativa para escalar su modelo de venta consultiva, personalizando propuestas comerciales en función del perfil técnico y relacional del cliente. Finalmente, en la etapa de la Acción Comercial, Grupo Bimbo integró la IA para diseñar una campaña de activación comercial emocionalmente resonante y georreferenciada, con alto impacto social y reputacional para los pequeños negocios callejeros.

Los tres casos comparten el uso combinado de IA mecánica (automatización y organización de datos), IA cognitiva (análisis y segmentación contextual) e IA emocional (comunicación e interacción con los mercados meta). Esta integración fue clave para desarrollar soluciones holísticas que trascienden lo tecnológico, generando aprendizajes organizacionales y vínculos más significativos con sus distintos *stakeholders*.

En el contexto del mercado emergente mexicano, estos casos adquieren especial relevancia, ya que ilustran cómo empresas nacionales están aprovechando el potencial de la inteligencia artificial (IA) para superar barreras estructurales propias de este tipo de economías, tales como la informalidad del mercado, la desigualdad en el acceso a la tecnología y la heterogeneidad sociocultural. La implementación de soluciones basadas en IA en compañías como CEMEX y Grupo Bimbo evidencia la capacidad de estas tecnologías para adaptarse a entornos marcados por una alta complejidad institucional, transformando modelos tradicionales y promoviendo tanto la inclusión digital como la inclusión económica. En el caso de Arte Capital, se observa cómo la IA puede contribuir a democratizar el acceso a la cultura y a profesionalizar sectores creativos históricamente desatendidos por las estrategias de marketing comercial.

La **Tabla 1** presenta un resumen de los tres casos analizados, especificando su propuesta de valor, el problema identificado, la solución implementada y la etapa correspondiente dentro del ciclo de creación de valor. Así vemos entre las lecciones aprendidas que las soluciones basadas en IA pueden incorporarse en distintas etapas del Ciclo de Creación de Valor.

A pesar de las oportunidades que brinda la IA en la gestión de las organizaciones, la implementación de inteligencia artificial en el ámbito comercial no está exenta de desafíos significativos. Factores como la disponibilidad y calidad de los datos, el nivel de madurez digital de las organizaciones, así como su capacidad interna para diseñar e integrar estas soluciones, constituyen elementos críticos a considerar. A ello se suman cuestionamientos éticos emergentes sobre la automatización del vínculo

Tabla 1
Resumen de Casos Empresariales
Aplicaciones de IA en el Ciclo de Creación de Valor en Marketing

Empresa	Propuesta de Valor	Problema identificado	Solución basada en IA	Etapas del Ciclo de Creación de Valor
Arte Capital	Promover el arte contemporáneo mediante un ecosistema que conecta artistas, patrocinadores, público e inversionistas.	Necesidad de gestionar un gran volumen de información sobre artistas para crear ofertas personalizadas y atraer patrocinadores.	Implementación de la plataforma VADB, que organiza y conecta información del ecosistema artístico mediante un sistema colaborativo.	Investigación de Mercado
CEMEX	Transformar la experiencia del cliente en la industria de la construcción mediante soluciones digitales personalizadas.	Necesidad de identificar oportunidades emergentes y fortalecer la fuerza de ventas mediante herramientas basadas en IA.	Integración de asistentes virtuales como Olivia TAVO, utilizados en procesos de venta consultiva con apoyo de IA generativa.	Estrategia Marketing
Grupo Bimbo	Apoyar a pequeños negocios callejeros y fomentar el consumo de productos de panadería para <i>hot dogs</i> y hamburguesas.	Pérdida de ventas derivada del cierre de establecimientos de comida callejera durante la pandemia.	Desarrollo de un motor de IA para generar más de 42.000 diseños personalizados y lanzamiento de La Gran Guía de Jochos & Burgers como estrategia de reactivación comercial.	Acción Comercial

con el consumidor y la responsabilidad en la creación de experiencias digitales que apelan a dimensiones emocionales y cognitivas profundas.

En contextos de mercados emergentes como el mexicano, donde persisten brechas digitales y asimetrías en el acceso a la información, los hallazgos de este estudio refuerzan la urgencia de promover una inteligencia artificial inclusiva, ética y culturalmente contextualizada. Para los profesionales del Marketing, ello implica adoptar un enfoque estratégico y multidimensional que combine eficiencia operativa, creatividad, empatía y un firme compromiso con la responsabilidad social.

Resulta fundamental avanzar en una comprensión crítica y multidimensional del impacto y la evolución de la inteligencia artificial en el ámbito comercial, a fin de consolidar una visión integral del nuevo marketing que estas tecnologías están configurando. En la encrucijada entre datos y emociones, entre algoritmos y creatividad, el marketing del futuro no solo se diseñará con inteligencia, sino que también deberá construirse con humanidad y responsabilidad.

Referencias

Artículos

- Ambrosini V., Bowman, C., & Collier, N. (2010). Using teaching case studies for management research. *Strategic Organization*, 8(3), 206–229.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2020). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–20. [www.doi.org/10.1177/1094670520902266](https://doi.org/10.1177/1094670520902266)
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2024). Artificial Intelligence and the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, 1–21.
- Lapoule, P., & Lynch, R. (2018). The case study method: Exploring the link between teaching and research. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 485–500.
- Nielsen, U. B., Hannibal, M., & Larsen, N. N. (2018). Reviewing emerging markets: Context, concepts and future research. *International Journal of Emerging Markets*, 13(6), 1679–1698. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-10-2017-0416>

Casos

- Cacho-Elizondo S. & Casanueva Fernández, A (2024). *ARTE CAPITAL: Integrando Inteligencia Humana y Artificial para Revolucionar el Mundo del Arte*. IPADE Business School. (2024). M 24 C 06.

Castellanos Rodríguez, C. & De la Colina Rincón, M. (2024). *CEMEX TAVO: Desarrollo de la Venta Consultiva con apoyo de la Inteligencia Artificial*. IPADE Business School. M 24 C 04.

Hidalgo Moreno, G., Chávez Solís, C., & Chávez Méndez, M. (2024). *BIMBO: Creando Valor a través de la Inteligencia Artificial*. IPADE Business School. M 24 C 03.

Sitios Web

Arte Capital. (2024). Sitio web oficial. www.artecapital.com.mx

Consultado el 17 de febrero de 2025.

CEMEX. (2024). Sitio web oficial corporativo. www.cemex.com

Consultado el 17 de febrero de 2025.

Grand View Research. (2024). AI in retail market size, share & trends analysis report by solution, by technology, by services, by region, and segment forecasts, 2024 - 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-retail-market-report>

Consultado el 11 de abril de 2025.

Grupo Bimbo. (2024). Sitio web institucional. www.grupobimbo.com

Consultado el 17 de febrero de 2025.

Performance Art. (2022). The Great Guide of Jochos & Burgers Case Study. www.performanceart.com/work/bimbo-great-guide-of-jochos

Consultado el 17 de febrero de 2025.

VADB. (2023). International Fair Arte Capital. www.vadb.org

Consultado el 11 de abril de 2025.

Sobre la autora / About the author

SILVIA CACHO-ELIZONDO. Profesora y Directora del área de Marketing en IPADE Business School. Sus áreas de investigación incluyen estrategia comercial, comportamiento del consumidor, branding, procesos de adopción de nuevas tecnologías e innovaciones, eCommerce, canales y sostenibilidad. Ha sido profesora invitada y conferencista en escuelas de negocios en Europa y América Latina. Su experiencia profesional comenzó como ingeniera investigadora y comercial en el Instituto de Investigaciones Eléctricas (I.I.E.), y más tarde trabajó en el área de marcas de Procter & Gamble México. También se ha desempeñado como consultora y coach estratégico para empresas en Francia, México y Latam. Obtuvo su doctorado en Administración con especialidad en Marketing en HEC Paris, además de contar con un M.Sc. en Marketing & Estrategia (Université Paris-Dauphine), un MBA (IPADE), un M.Sc. en Administración de la Tecnología (University of Sussex), y una licenciatura en Ingeniería en Sistemas Electrónicos (ITESM). Directora Académica de Programas In-Company en IPADE Business School.

Professor and Head of the Marketing Department at IPADE Business School. Her research interests include commercial strategy, consumer behavior, branding, adoption processes of new technologies and innovations, eCommerce, multichannel strategy, and sustainable business development. She has been a visiting professor and speaker in business schools across Europe and Latin America. Her professional career began as a research and commercial engineer at the Mexican Institute of Electrical Research (IIE), and later she joined Procter & Gamble México in Brand Management. She has also worked as a strategic consultant and executive coach in France, Mexico and Latam. Dr. Cacho-Elizondo holds a Ph.D. in Management with a specialization in Marketing from HEC Paris, as well as a M.Sc. in Marketing & Strategy (Université Paris-Dauphine), an MBA (IPADE), a M.Sc. in Technology Management (University of Sussex), and a B.Sc. in Electronic Systems Engineering (ITESM). She is as well as Academic Director of In-Company Programs at IPADE Business School.