

La hoja de ruta de la estrategia de IA

El camino hacia una implementación
exitosa de la IA

Contenido

La preparación para la IA se ve diferente para cada organización. Esta hoja de ruta destaca estrategias prácticas para la transformación exitosa de la IA en función de más de 100 entrevistas en profundidad con líderes de TI y responsables de la toma de decisiones empresariales que descubrieron cómo brindar resultados empresariales positivos mediante soluciones inteligentes.

03

Resumen ejecutivo

05

Defina su estrategia de negocios

para garantizar que sus proyectos de IA atienden objetivos estratégicos.

12

Cree una estrategia de tecnología y datos

para establecer las bases necesarias para implementar soluciones de IA.

20

Desarrolle una estrategia de IA y gane experiencia

para empoderar a su organización y que pueda admitir la IA a gran escala.

26

Perfeccione la estructura y la cultura de su organización

para fomentar la adopción generalizada de herramientas y flujos de trabajo con tecnología de IA.

33

Regule la IA en todos los equipos y departamentos

para mantener fácilmente la seguridad, la privacidad y el cumplimiento normativo.

38

Conclusión

Resumen ejecutivo

La IA está cambiando la manera en que se realiza el trabajo, lo que permite que las organizaciones optimicen las operaciones, obtengan ventajas competitivas y brinden más valor con mayor rapidez. Sin embargo, la capacidad de beneficiarse de la IA requiere más que el mero acceso a la tecnología. Requiere una base que admita la adopción responsable, escalable y basada en resultados.

La clave para una transformación exitosa de la IA es la preparación para la IA, es decir, la capacidad que tiene su organización para integrar eficazmente la IA a las operaciones y los flujos de trabajo de la empresa. Esta preparación está conformada por cinco impulsores esenciales: estrategia de negocios, estrategia de tecnología y datos, estrategia y experiencia en inteligencia artificial, organización y cultura, y gobernanza de IA.

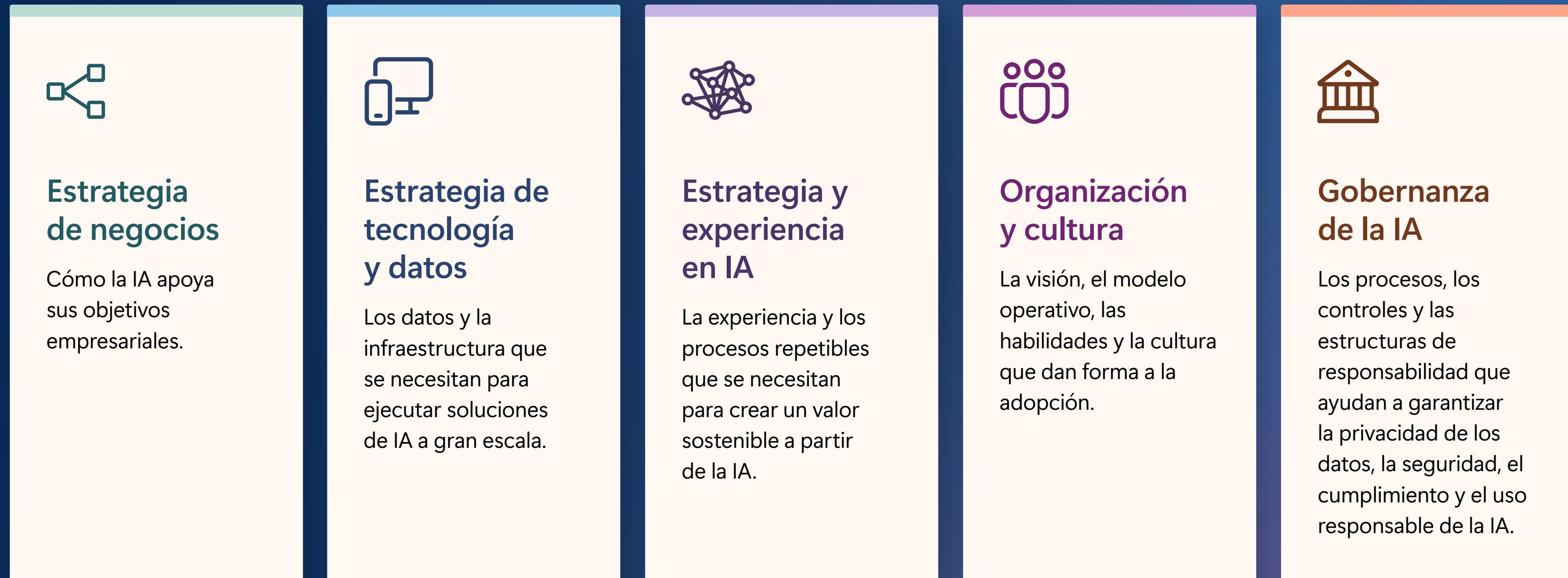
En conjunto, estos impulsores conforman un marco práctico para evaluar en qué situación se encuentra una organización actualmente y qué debe hacer para avanzar. Cuando se desarrollan en paralelo, permiten que los equipos se muevan más rápido, administren y mitiguen el riesgo, y obtengan todo el valor de la IA.

Hablamos con

más
de 100

Líderes empresariales y de TI reales que han implementado con éxito soluciones inteligentes para brindarle sus principales puntos de vista que le permitan obtener valor empresarial de la IA a gran escala.

Figura 1: Los cinco impulsores de la preparación para la IA



Para comprender mejor estos factores y su impacto en la preparación para la IA, entrevistamos a responsables de la toma de decisiones empresariales y de tecnología de la información de organizaciones líderes que han implementado con éxito soluciones de IA prediseñadas o personalizadas para generar un valor empresarial significativo a gran escala, y aquí compartimos con usted sus puntos de vista.

Las siguientes conclusiones se basan en 104 entrevistas en profundidad realizadas por Emerald Research.¹ Identifican los procedimientos recomendados emergentes para que las organizaciones mejoren cada aspecto de su preparación para la IA y proporcionan información que le permitirá convertir las iniciativas de IA en soluciones escalables que ofrezcan un valor empresarial tangible.



Impulsor 1: Estrategia de negocios

Garantice que sus proyectos de IA atienden objetivos empresariales estratégicos

Las iniciativas exitosas de IA no se llevan a cabo de manera aislada como experimentos técnicos. En cambio, deben estar estrechamente alineadas con los objetivos generales de su organización. Esto ayuda a garantizar que sus soluciones de IA estén diseñadas para resolver problemas empresariales claramente definidos, como mejorar las experiencias de los clientes o aumentar la eficiencia de las operaciones, y puedan brindar un valor empresarial medible.

Según los responsables de la toma de decisiones de organizaciones líderes, esta alineación requiere más que el mero entusiasmo por las tecnologías emergentes. Exige la aceptación por parte del liderazgo y una visión compartida del éxito que ayude a todos a comprender los objetivos de su proyecto. A medida que su organización se prepara para la transformación de la IA, debe comenzar a ver la tecnología inteligente como una manera esencial de lograr objetivos estratégicos.

Conclusiones clave:



Cunte con la ayuda de líderes y ejecutivos

Involucre a los jefes de departamento y al liderazgo senior en sus proyectos de IA para obtener los recursos necesarios.



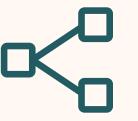
Defina claramente el problema y la solución

Identifique casos de uso específicos de la IA que ofrezcan un claro valor empresarial al mejorar el funcionamiento de su negocio.



Alinee a todos en una visión de lo que es el éxito

Articule claramente lo que sus proyectos de IA pretenden lograr y asegúrese de que cada persona involucrada esté de acuerdo en esa dirección.



Logre que ejecutivos y líderes empresariales participen

Uno de los habilitadores más críticos de la preparación para la IA es la aceptación por parte del liderazgo. Esto significa más que solo apoyo verbal: implica un patrocinio activo, un respaldo visible y la voluntad de asignar recursos a iniciativas relacionadas con la IA. Cuando los líderes senior defienden la IA, el resto de la organización entiende que estas iniciativas no solo son experimentales u opcionales, sino que resultan fundamentales para la dirección estratégica de la empresa.

Los líderes empresariales de las organizaciones que han adoptado con éxito la IA dicen que el apoyo del liderazgo también juega un papel fundamental para conseguir financiamiento, alinear equipos multidisciplinarios y marcar el tono para la tolerancia al riesgo y la innovación. Sin él, los proyectos de IA a menudo tienen dificultades para ganar impulso, permanecen aislados dentro de los equipos técnicos o no logran escalar. Por el contrario, cuando los ejecutivos están comprometidos e involucrados, la IA se convierte en una prioridad compartida, una que se integra en la planificación empresarial, las métricas de rendimiento y la visión a largo plazo.

“Le diré al equipo de liderazgo “Cuesta esto, tiene que hacer esto, y sé que tenemos los fondos. ¿Por qué motivo rechazarían comprar este producto?” Claramente, no ven el valor real. Eso es lo más importante”.

Director de ventas y desarrollo empresarial,
Tecnología

“Cuanto más pueda visibilizar algo y mostrar que es valioso, mejor. Mi idea era tener un programa integral que involucrara al liderazgo... Esto da la percepción de que el liderazgo lo valora. Existe una presión social para adoptar estas herramientas. La alineación y los mensajes en diversos niveles aceleran la adopción, porque resulta claro que todos la valoran”.

Director de ingeniería móvil y de participación,
SaaS empresarial

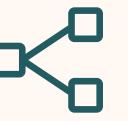
Navegue por el panorama de la IA con consejos de líderes de Microsoft

Lea el eBook

“Creo que necesitamos la aprobación del director ejecutivo y de los inversores para poder realmente acelerar lo que estamos haciendo en la IA”.

Director de IA, Seguros





Identifique el problema específico que piensa resolver con IA

Un paso crítico en el desarrollo de la preparación para la IA es entender el problema que está resolviendo. Aunque las estrategias de cada organización son únicas, los responsables de la toma de decisiones empresariales y de TI que entrevistamos adoptaron un enfoque similar respecto de las implementaciones de IA: comienzan por definir claramente los casos de uso, los problemas empresariales que se deben resolver, cómo se vería el éxito y si la IA es la herramienta adecuada para el trabajo. Independientemente de si están diseñadas para reducir el abandono, mejorar la previsión o automatizar tareas repetitivas, las iniciativas de IA más exitosas son prácticas y se basan en la generación de un valor medible.

Igualmente importante es identificar una visión de lo que es el éxito y alinearse a ella. Esto significa articular los resultados cualitativos y cuantitativos y garantizar que todas las partes interesadas, incluidos los equipos de liderazgo y entrega, estén en la misma página. Una visión compartida evita la fragmentación, mantiene enfocados a los equipos y proporciona un punto de referencia para hacer un seguimiento del progreso y el ROI. Sin ella, incluso las iniciativas de IA bien intencionadas pueden desviarse de su curso o no escalar.

“Es necesario algo real. Es necesario tener algo que se pueda mostrar... y explicar de manera muy detallada. No puede ser solo una idea vaga, sino que debe ser muy concreto. Debe tener algún indicio de ROI. Por ejemplo, estamos resolviendo más rápido este problema. Estamos mejorando la vida de nuestros usuarios con X, Y y Z. Completamos esta tarea mucho más rápido. Debería decirse algo así”.

Director de tecnología, Servicios Financieros

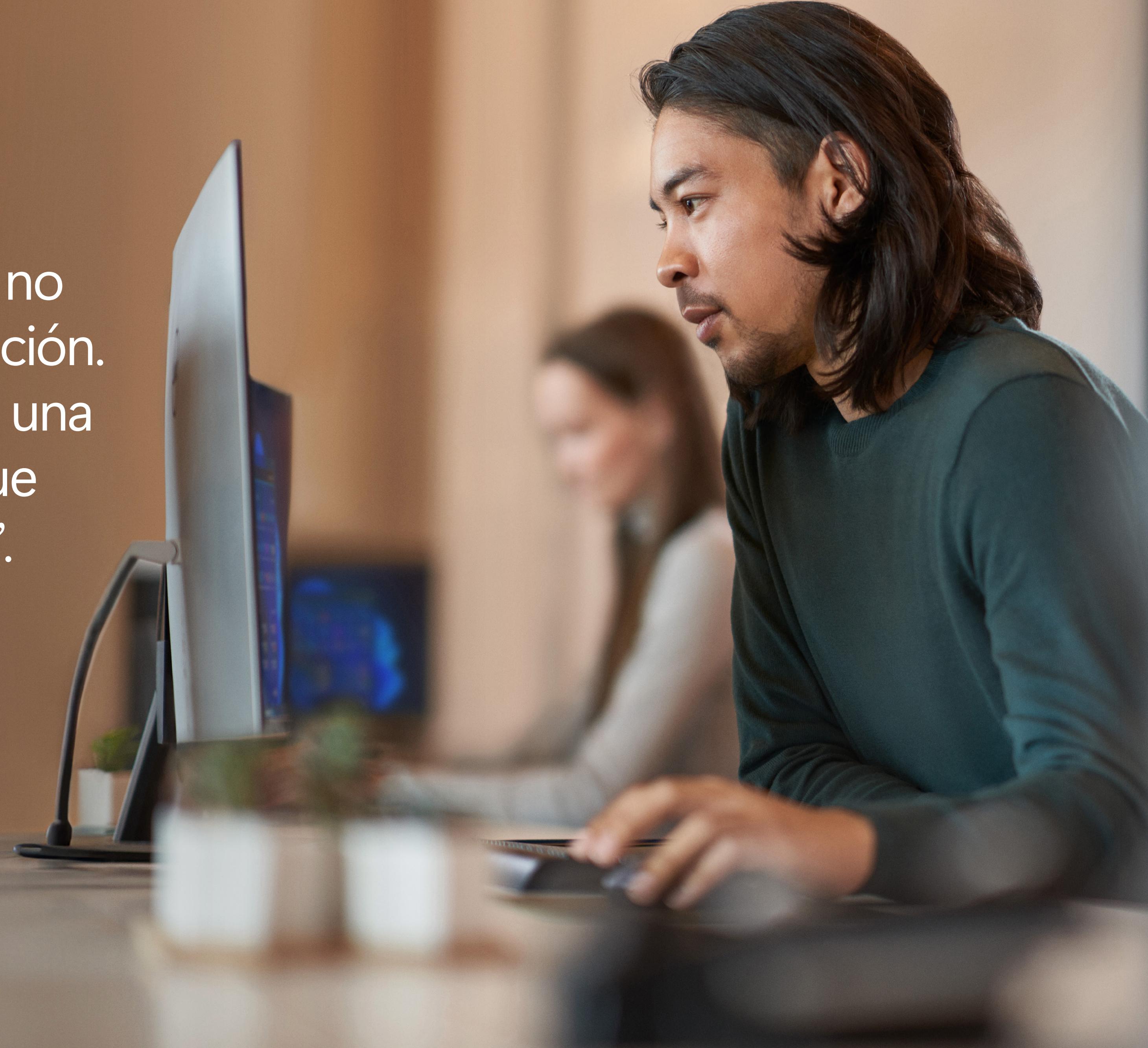


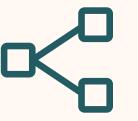
“Creo que hay probablemente un millón de casos de uso que se le pueden ocurrir. Lo importante es que debe identificar el problema empresarial”.

Vicepresidente senior de construcción de portfolio y tecnología de análisis de clientes, Servicios Financieros

“Tenemos que asegurarnos de que no solo estamos obteniendo una solución. Tenemos que tener un problema y una oportunidad de mejora para los que estamos obteniendo una solución”.

Vicepresidente de transformación empresarial y tecnológica,
Servicios Financieros



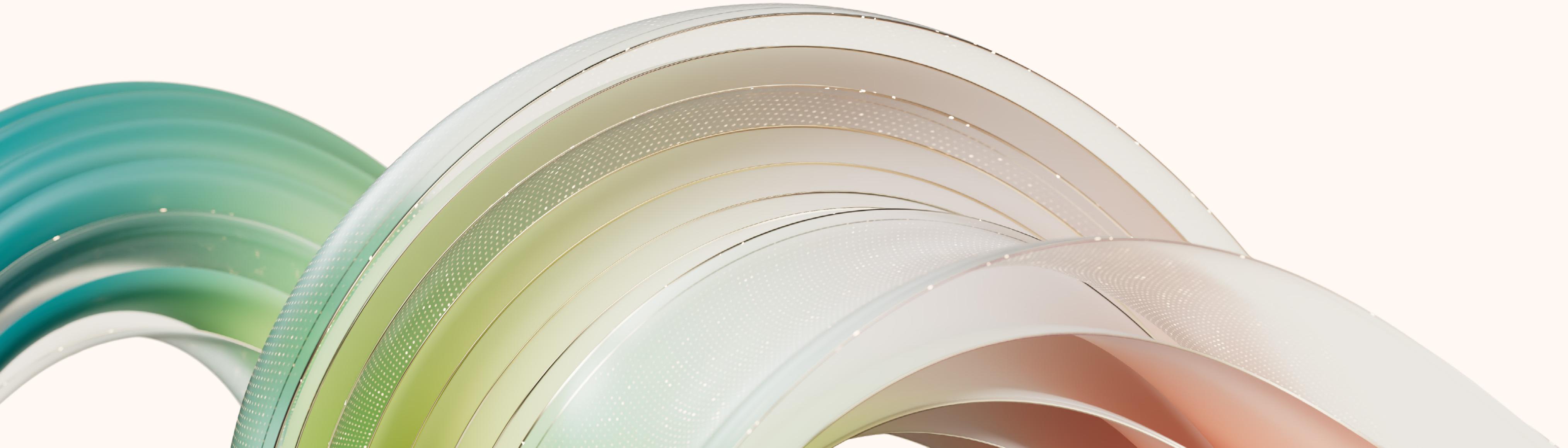


Establezca una visión compartida de cómo se ve el éxito

Una visión clara y compartida respecto del éxito es parte esencial de cualquier iniciativa de IA. Esto incluye definir cómo se ve el éxito, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, y garantizar que todos los involucrados estén alineados. Ya sea mejorando las calificaciones de satisfacción del cliente, reduciendo los costos operativos o lanzando un nuevo producto con tecnología de IA, tener una visión bien articulada ayuda a los equipos a mantenerse enfocados y coordinados.

Sin esta alineación, las iniciativas de IA pueden fragmentarse entre los distintos departamentos, lo que lleva a un trabajo duplicado, prioridades en conflicto o resultados poco claros. Una visión compartida no solo mantiene a las partes interesadas moviéndose en la misma dirección, sino que también proporciona un punto de referencia para medir el progreso y el retorno de la inversión. Los líderes empresariales y de TI de las organizaciones líderes enfatizan la importancia de las métricas y los indicadores clave de rendimiento (KPI) con el fin de obtener la claridad necesaria para escalar la IA más allá de los pilotos aislados y lograr la transformación de toda la empresa.

Cómo se ve el éxito varía de una organización a otra y su concepción puede cambiar con el tiempo según sus desafíos y objetivos empresariales únicos.



“Estoy seguro de que ‘está familiarizado con los casos de negocios, pero debe incluir ciertas métricas. ¿Cómo es su costo total de propiedad? ¿Cómo es la deuda técnica? ¿Qué es el costo de oportunidad?’”

Vicepresidente de transformación empresarial y tecnológica,
Servicios Financieros

“¿Es una estrategia de productividad, una estrategia de eficiencia, una estrategia de calidad o una combinación de estas? En realidad, se trata de entender el ‘porqué’ y el caso de uso”.

Vicepresidente de operaciones
y transformación empresarial,
Seguros de Salud



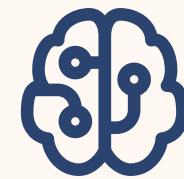


Impulsor 2: Estrategia de tecnología y datos

Establezca las bases necesarias para implementar la IA a gran escala

Solo es posible convertir iniciativas de IA en soluciones empresariales prácticas que generen valor en toda la organización si se cuenta con la tecnología adecuada y datos de alta calidad. Aunque alinear los proyectos con las metas y objetivos empresariales ayuda a establecer la dirección correcta, las estrategias tecnológicas y de datos determinan si las organizaciones pueden pasar de la experimentación con IA al impacto empresarial escalable. Al convertir los datos en un activo estratégico y tratar la tecnología como un catalizador del crecimiento, su organización se posiciona mejor para innovar de manera responsable, adaptarse rápidamente y obtener un valor medible a partir de la IA.

Conclusiones clave:



Las soluciones efectivas de IA necesitan datos de alta calidad

Asegúrese de que sus datos sean coherentes y estén actualizados para ayudar a mejorar la precisión y confiabilidad de sus soluciones de IA.



La preparación de datos para la IA es un proceso continuo

Mejore continuamente sus datos y tenga en cuenta que los datos de alta calidad y listos para la IA requieren tiempo y esfuerzo.



Sepa cuándo comprar y cuándo desarrollar

Considere si tiene más sentido comprar herramientas de IA prediseñadas o desarrollar modelos de IA personalizados que estén adaptados a sus necesidades específicas.



Enfóquese en la calidad y coherencia de sus datos empresariales

Los líderes empresariales y de TI de las organizaciones líderes dicen que priorizar los datos y garantizar una calidad de datos coherente resulta fundamental a la hora de prepararse para la IA. Esto significa tratar los datos como un activo estratégico desde el principio, identificando los orígenes más valiosos, dividiendo los silos de datos para hacerlos más accesibles y manteniendo su integridad a lo largo del tiempo. También implica limpiar, comentar y validar datos para eliminar errores y crear diccionarios de datos o modelos de datos semánticos para garantizar que sus datos estén correctamente alineados con los objetivos empresariales.

Los datos de calidad deficiente conllevan predicciones poco confiables, resultados sesgados e implementaciones fallidas. Los datos limpios y coherentes permiten a los modelos de IA aprender de entradas confiables, lo que mejora su precisión y confiabilidad. Además, sienta las bases para escalar la IA en toda la organización. Sin esta base, incluso las iniciativas de IA más prometedoras corren el riesgo de desarrollarse en terrenos inestables.

“ Tenemos que asegurarnos de que contamos con las capacidades técnicas. ¿Tenemos los datos? Porque en algunos casos, sí, tenemos los datos, pero los datos no son correctos... En términos del formato o estructura de los datos, necesitamos tener una auditoría completa, porque entra y sale basura”.

Líder de orquestación de innovación, IA y digital
Sector automotriz



“ Mi mejor consejo sería priorizar sus datos. Asegúrese de que tiene una calidad de datos coherente y de que su infraestructura de datos represente la pila de IA”.

Director de tecnología, Servicios Financieros



Las técnicas clave para estructurar y administrar datos empresariales incluyen las siguientes:

Etiquetado y comentarios de los datos

Etiquete y comente los datos para mitigar el sesgo y mejorar la confiabilidad de las salidas de su solución de IA.

Eliminación de silos de datos

Conecte orígenes de datos distintos para optimizar el uso y la recuperación de datos para su modelo de IA y disminuir la probabilidad de salidas imprecisas.

Incorporación de datos en tiempo real

Incorpore la integración de datos en tiempo real para mejorar la pertinencia y eficacia de sus modelos de IA.

Transformación de los datos para la IA

Convierta datos sin procesar (como texto e imágenes) en formatos estructurados que sus soluciones de IA puedan procesar fácilmente.

“El primer paso fue procesar nuestros datos y desarrollar un modelo de datos semántico sólido, un diccionario de datos, que yo alimenté. Obviamente, cuanto mejores sean sus datos subyacentes, mejores serán las respuestas ... Crear un diccionario de datos consiste en tomar una visión empresarial de nuestros datos y asignarla a la implementación de nuestro sistema”.

Vicepresidente senior, construcción de portfolio y tecnología de análisis de clientes, Servicios Financieros, EE. UU.



“Estamos clasificando y poniendo definiciones para TODO. No es un esfuerzo de la noche a la mañana. Se trata de una iniciativa de gobernanza de datos que dura años”.

Jefe de Datos y Transformación digital,
Comercio electrónico minorista

“Son muchas las cosas que pueden salir mal. Por lo tanto, debe decir: “Empecemos por lo básico. Tratemos de no introducir una docena de datos a la vez. Seamos iterativos al respecto”.

Vicepresidente de Ingeniería de servicios de análisis digital,
Banca, Servicios Financieros y Mercados de Capitales

La preparación de los datos empresariales para la IA lleva tiempo

Preparar los datos para la IA no es una tarea única, sino que es un proceso continuo. A medida que las organizaciones maduran en su recorrido hacia la IA, los datos que respaldan los sistemas inteligentes también deben evolucionar. Esto significa perfeccionar, etiquetar y enriquecer periódicamente los conjuntos de datos para mejorar su calidad y pertinencia. También implica la creación de bucles de retroalimentación que usan salidas de IA para descubrir lagunas o incoherencias en los datos y devolver esa información al sistema.

Este esfuerzo continuo requiere una base de datos que pueda adaptarse a las necesidades de la organización y escalar en función de ellas. Las condiciones empresariales cambian, surgen nuevos orígenes de datos y las expectativas cambian. Es posible que los datos que alguna vez se consideraron listos para la IA ya no sean suficientes. Los equipos que tratan la preparación de los datos como una disciplina continua (y no como un proyecto con una línea de meta) desarrollan sistemas más resilientes y obtienen la agilidad empresarial necesaria para respaldar la innovación en el tiempo.

“La alfabetización de datos es increíblemente importante y actualmente carecemos de ella. Una misión de alfabetización de datos también es algo que hemos comenzado en paralelo para que podamos capacitar a más personas para que sean más conscientes de los datos y nos ayuden a mejorar la calidad de estos, independientemente de lo que estén administrando”.

Director de informática de dispositivos móviles, Manufactura





Sepa cuándo comprar soluciones de IA y cuándo desarrollarlas

Decidir si comprar o desarrollar sus herramientas de IA es una decisión estratégica que determina el ritmo, el costo y el impacto de la adopción. Comprar soluciones prediseñadas ofrece velocidad, una menor inversión inicial y una sobrecarga técnica mínima. Estas herramientas son ideales para casos de uso general como el resumen, la generación de contenido o la mejora de la productividad. Desarrollar sus propios modelos de IA permite una personalización más profunda, un control total sobre los datos y una mayor alineación con sus necesidades empresariales específicas, pero este desarrollo también requiere presupuestos más altos, más tiempo y una mayor experiencia técnica que la compra.

Conozca mejor las estrategias y soluciones de IA clave

Lea el eBook

De acuerdo con las empresas que han implementado con éxito la IA, la elección correcta depende de sus objetivos, recursos y disponibilidad específicos. La compra puede acelerar las victorias tempranas y permitir el escalado rápido entre los distintos equipos, mientras que el desarrollo puede ser necesario para la diferenciación o los casos de uso especializados. Tratar esta decisión como un compromiso deliberado ayuda a las organizaciones a asignar tiempo, talento y presupuesto de manera más eficaz. También garantiza que las inversiones en IA estén alineadas con las prioridades empresariales, no solo con la ambición técnica. Ya sea que elija comprar o desarrollar, las organizaciones líderes están de acuerdo en que la tecnología de IA evoluciona rápidamente, por lo que su disposición a explorar completamente sus opciones es importante.

“Puede comprar ahora y seguir con esas soluciones, o bien puede tomarse un tiempo para desarrollarlas una vez que entienda los matices”.

Director senior de productos, Comercio electrónico

“Muchos proveedores distintos ofrecen soluciones en este espacio, pero mi empresa está haciendo un buen trabajo al evaluar y probar varias de estas herramientas, utilizando varios proveedores para saber qué funciona mejor”.

Director de estrategia de productos, Telecomunicaciones

“Todavía es muy pronto. Gran parte de la IA generativa sigue siendo experimental, ¿no? Está evolucionando muy rápidamente. Es difícil saber si la herramienta que compré hoy en realidad estará ahí mañana o satisfará mis necesidades, porque el mercado y todo lo demás siguen cambiando”.

Director de seguridad de la información, Infraestructura y Defensa





Los responsables de la toma de decisiones de organizaciones líderes se hacen estas preguntas al elegir si comprar o desarrollar modelos de IA:

“¿Tenemos el talento para desarrollar bien esto?”

Si tuviera que contratar talento externo para que esto sucediera, considere comprar, ya que es probable que terceros puedan desarrollar e implementar herramientas de IA más rápidamente. Si ya tiene un equipo interno con el conocimiento y la experiencia necesarios, considere desarrollar sus propias herramientas.

“¿Tenemos alguna limitación de tiempo?”

Si necesita una solución o resultados rápidos, piense en comprar para configurar soluciones inteligentes con mayor rapidez. Si tiene tiempo para desarrollar soluciones de IA que satisfagan sus necesidades únicas, considere desarrollarlas usted mismo.

“¿Es esta solución parte de una aplicación existente?”

Si su solución es una aplicación independiente, piense en comprar soluciones prediseñadas para ahorrar tiempo. Si su solución está diseñada para formar parte de sus programas internos, considere la posibilidad de desarrollarla, dado que su equipo ya conoce la tecnología.

“¿Puede nuestra pila tecnológica incorporar fácilmente herramientas de IA?”

Si sus sistemas de datos son compatibles con soluciones de terceros proveedores, comprar puede permitirle tener un mayor impacto más rápido. Si sus sistemas son completamente exclusivos o patentados, desarrollar modelos de IA personalizados puede ser una mejor opción que comprar e implementar soluciones prediseñadas.

Figura 2: Factores determinantes en la elección de comprar modelos de IA prediseñados o desarrollar los propios

	Comprar (prediseñado)	Desarrollar (personalizado)
Velocidad	Implementación más rápida	Ciclo de desarrollo más largo
Costo	Menor costo inicial	Mayor inversión en tiempo, talento e infraestructura
Personalización	Flexibilidad limitada	Se adapta a las necesidades empresariales únicas
Experiencia requerida	Comprensión básica de las capacidades de IA	Requiere equipos capacitados de IA y machine learning
Necesidades de cumplimiento	Limitado a las directivas y configuraciones definidas por el proveedor	Puede diseñarse para satisfacer necesidades específicas

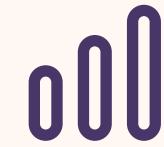


Impulsor 3: Estrategia y experiencia en IA

Obtenga la experiencia necesaria para respaldar la IA a gran escala

Sin las herramientas, los procesos y el conocimiento necesarios para convertir planes y estrategias en soluciones tangibles, las empresas pueden dejar de obtener un valor empresarial significativo a partir de sus iniciativas de IA. Si bien es importante definir una visión clara para el éxito, los líderes empresariales y de TI enfatizan cómo las organizaciones también deben desarrollar competencias técnicas y procesos repetibles, lo que permite que los equipos desarrollen e implementen soluciones de IA de manera coherente y a gran escala.

Conclusiones clave:



Comience de a poco y aprenda sobre la marcha

Lance sus iniciativas de IA con proyectos enfocados y de bajo riesgo que sean fáciles de implementar y ajustar.



Priorice los casos de uso de IA según su valor empresarial

Enfoque sus iniciativas de implementación en proyectos que ofrezcan el mayor potencial de retornos de la inversión significativos.



Use métricas para guiar la iteración y el escalado

Haga un seguimiento de los KPI para mejorar las implementaciones de IA en función de los datos.



Utilice los pilotos tempranos como oportunidades de aprendizaje

Las organizaciones líderes afirman que empezar de a poco es una de las maneras más efectivas de generar impulso en la adopción de la IA. Al centrarse en casos de uso de bajo riesgo y fáciles de implementar, las empresas pueden obtener rápidamente experiencia práctica sin verse abrumadas por la complejidad.

Estos pilotos tempranos sirven como bancos de pruebas para mejorar las canalizaciones de datos, evaluar el rendimiento del modelo y dar forma a los procedimientos de gobernanza.

Más importante aún, crean espacio para la iteración, lo que permite a los equipos aprender de comentarios reales, ajustar sus enfoques y ampliar gradualmente las capacidades de IA a medida que crece su confianza y experiencia.

Este enfoque establece una base sólida para el crecimiento sostenible de la IA. Los éxitos tempranos y bien delimitados no solo demuestran un valor tangible, sino que también generan confianza en toda la organización, ganando patrocinio ejecutivo y estimulando a los equipos. Estas iniciativas iniciales ofrecen un entorno práctico para probar y perfeccionar las prácticas de IA responsable, donde es posible supervisar de cerca la equidad, la seguridad y el cumplimiento se pueden supervisar. Lo más importante es que cambian la adopción de la IA de la teoría a la práctica. Al aprender a través de la aplicación real, las organizaciones obtienen información que agudiza la estrategia, fundamenta la gobernanza y facilita inversiones más inteligentes.

“Independientemente de su inversión, comience con poco y luego escale gradualmente. Realice cierto nivel de [prueba de concepto], entendiendo cuál podría ser la viabilidad y el enfoque necesario... Una vez que tenga un enfoque muy sólido, escale y opere para adaptarse al crecimiento, lo que es importante a medida que el producto evoluciona”.

Director de tecnología, Servicios Financieros

“Para ser honesto, comencé haciendo yo mismo el trabajo inicial. ¿Y cómo lo hice? Fue una combinación de leer en línea [y] probar distintas cosas. Creo que realmente fue un montón de aprendizaje de prueba de error”.

Vicepresidente senior de construcción de portfolio y tecnología de análisis de clientes, Servicios Financieros

Céntrese en los casos de uso más impactantes de la IA

La adopción eficaz de la IA comienza con la selección de los problemas correctos que se van a resolver. Priorizar los casos de uso en función del impacto empresarial significa identificar cómo la IA puede ayudar a los equipos a superar desafíos reales, ya sea mejorando la eficiencia, aumentando los ingresos o mejorando las experiencias de los clientes. También requiere evaluar los potenciales proyectos por sus posibles retornos de la inversión, la alineación con los objetivos estratégicos y la complejidad de la implementación. Este enfoque disciplinado ayuda a los equipos a centrar sus iniciativas iniciales de desarrollo en pilotos de alto valor que sean alcanzables y significativos.

Vea los principales casos de uso de la IA para crear valor empresarial

Lea el eBook

“Comience con casos de uso pequeños y amplíelos con el tiempo. Yo diría que no busquen ser perfectos de inmediato, ya que esto permite que la innovación se produzca sin grandes expectativas para que luego esté ampliamente disponible. No necesitan saber por qué ni cómo funciona la IA. Solo necesitan saber que funciona. Déjelos que jueguen con ella y que descubran qué pueden hacer”.

Director de operaciones, Servicios de bienes raíces comerciales



Más
del 50 %

Más de la mitad de los responsables de la toma de decisiones encuestados vieron un retorno de la inversión en aplicaciones de IA personalizadas en menos de un año.¹

“Intentar desarrollar una solución genérica hubiera sido muy difícil. Para la prueba de concepto... intente identificar primero las preguntas reales que los usuarios profesionales tenían, resolverlas por ellos y ampliarnos desde ahí”.

Vicepresidente senior de construcción de portfolio y tecnología de análisis de clientes, Servicios Financieros





En todas las industrias, las métricas más comunes que usaron los responsables de la toma de decisiones incluyen las siguientes:

★ Calidad de la salida

💰 Retorno de la inversión

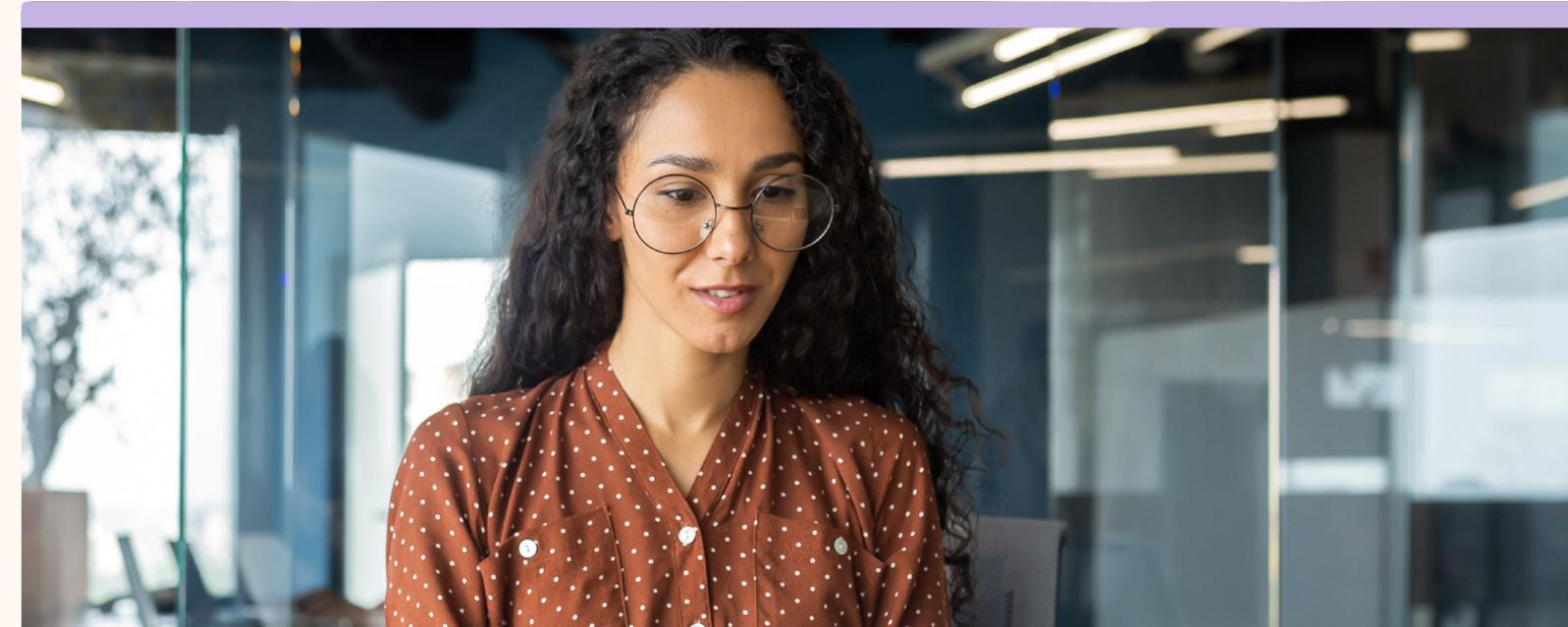
👍 Satisfacción de los usuarios

👉 Compromiso de los usuarios

↔️ Amplitud del impacto

🕒 Tiempo de finalización

👤 Cantidad de usuarios



“¿ROI? Es' muy difícil de medir. He tratado de hacerlo. Realmente, creo que el mejor indicador que podríamos usar es la adopción y el compromiso... solo el uso de la herramienta”.

Vicepresidente de Gestión de productos,
Agencia de marketing

Realice mejoras basadas en datos en sus proyectos de IA

Resulta esencial establecer un indicador medible del éxito al inicio de una iniciativa de IA, incluso si esa métrica es tan simple como el uso. Esperar las métricas perfectas puede retrasar el progreso y oscurecer los primeros indicios de valor. En cambio, las organizaciones líderes sugieren comenzar por realizar un seguimiento de lo que pueda, como la frecuencia con la que se usa una herramienta, quién la usa y para qué tipos de tareas. Estos indicadores básicos proporcionan un punto de partida para comprender la adopción, identificar puntos de fricción y guiar las mejoras iterativas.

La medición de los KPI desde el principio crea responsabilidad y enfoque. Ofrece a los líderes empresariales y a los equipos individuales una comprensión compartida de cómo se ve el éxito de la IA y ayuda a validar si una solución aborda el problema previsto. Por ejemplo, los datos de uso pueden revelar patrones que fundamentan futuras decisiones de desarrollo y escalado. En los pilotos en etapas iniciales, en los que el objetivo es aprender, incluso unas métricas sencillas pueden proporcionar el ciclo de retroalimentación necesario para fortalecer sus estrategias y justificar una inversión más amplia.

“Usted mide el retorno de la inversión en función de lo que invierte antes y con la IA implementada. La expectativa es que tendrá que invertir menos, pero todavía falta determinarlo porque acabamos de implementar recién estos sistemas. Acaban de pasar a producción. Todo esto es muy nuevo”.

Responsable de la toma de decisiones de desarrolladores, Tecnología



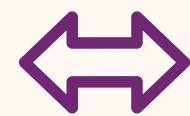


Impulsor 4: Organización y cultura

Anime a los equipos a impulsar la creación de valor con IA

El éxito de sus proyectos de IA depende de algo más que solo la tecnología. Sin la estructura organizativa y la cultura adecuadas, incluso las iniciativas más prometedoras pueden estancarse o fracasar por completo. Prepare su empresa para la transformación de la IA; para ello, alíneel personal de todos los niveles de su organización, incluidos empleados, equipos y líderes empresariales, con las diversas demandas de lograr la creación de valor a gran escala con tecnología de IA.

Conclusiones clave:



No hay un enfoque único respecto de la IA

Adapte su estrategia de adopción a la cultura de su organización y a la preparación para la IA.



Aborde los proyectos de IA de manera colaborativa

Forme equipos multidisciplinarios para garantizar que sus soluciones de IA sean pertinentes, prácticas y escalables.



Fomente una cultura de aprendizaje continuo

Invierta en oportunidades de capacitación que ayuden a los equipos a maximizar el valor empresarial de sus proyectos de IA.



Las implementaciones progresivas son una parte fundamental de la adopción

Escale gradualmente sus proyectos de IA para perfeccionar sus estrategias, capacitar a los equipos y minimizar las interrupciones.



Dé forma a su estrategia de adopción en torno a la cultura de su lugar de trabajo

A medida que diseña una estrategia del enfoque de su empresa respecto de la transformación de la IA, tenga en cuenta cómo los equipos y los trabajadores individuales ven la tecnología de IA y si existe alguna resistencia a incorporar soluciones inteligentes en las operaciones de la empresa. Cuando las personas desconfían de la IA o se sienten preocupadas de que pueda reemplazarlos en sus trabajos, crean culturas resistentes al cambio en las que es menos probable que los trabajadores intenten usar nueva tecnología. Sin embargo, cuando las personas ven la IA como una oportunidad para crecer, crean culturas impulsadas por la innovación que aceleran las implementaciones y permiten un retorno de la inversión más rápido.

Si bien la mayoría de las empresas tienen una mezcla de características de culturas resistentes al cambio e impulsadas por la innovación, comprender los matices específicos de la cultura de su organización es una parte esencial de la elaboración de estrategias de adopción eficaces.

Descubra 5 consideraciones clave que debe tener en cuenta al capacitar a los equipos para que usen la IA

Lea el eBook

“El cuello de botella siempre está en el lado de la adopción, en el lado del usuario final”.

Director de ingeniería de software,
Atención de salud, EE. UU.

Figura 3: Características clave de las culturas resistentes al cambio e impulsadas por la innovación

	Cultura resistente al cambio	Cultura impulsada por la innovación
Opiniones de los empleados sobre la IA	Que no me reemplace. La IA genera preocupación respecto de la seguridad laboral, lo que ralentiza la adopción.	Que no me detenga. La IA genera entusiasmo y se adopta con ganas.
Opiniones de los trabajadores sobre el trabajo	Que no me haga cambiar. Los flujos de trabajo y hábitos establecidos desde hace mucho tiempo son difíciles de transformar.	Que me ayude a crecer. La IA se ve como una oportunidad para mejorar el rendimiento, incluso si se necesita capacitación adicional.
Tendencias de los empleados	Si no funciona, hay que rendirse. Las soluciones de IA se descartan rápidamente si no resuelven los problemas de inmediato.	Si no funciona, hay que volver a intentarlo. Los usuarios perfeccionan las consultas y experimentan con la IA para lograr los resultados deseados cuando las salidas no son suficientes.
Implementaciones tecnológicas anteriores	Otra casilla más para marcar. La nueva tecnología se ve como una carga.	Listo para aceptar nuevas oportunidades. Las innovaciones tecnológicas se aceptan con optimismo.



Fomente la colaboración durante todo el proceso de desarrollo

Las organizaciones líderes afirman que las iniciativas de IA exitosas requieren contribuciones de varios departamentos de su organización, no solo de su equipo de TI. En lugar de que los desarrolladores y científicos de datos creen soluciones de IA de manera aislada, considere la posibilidad de crear equipos multidisciplinarios (con talento de sus equipos jurídico, de operaciones, de recursos humanos y de TI) para garantizar que sus proyectos de IA se desarrollen teniendo en cuenta los objetivos empresariales, las normas éticas y las necesidades de los usuarios.

La creación de equipos diversos reúne diferentes perspectivas que ayudan a validar la eficacia de sus soluciones de IA e identificar posibles riesgos y sesgos en etapas tempranas. Si bien las pruebas de software suelen ser realizadas exclusivamente por equipos de TI, los responsables de la toma de decisiones empresariales y de TI que entrevistamos enfatizaron cómo es esencial incluir a los usuarios en el proceso de prueba de IA, ya que las mismas consultas o entradas a menudo pueden generar otros resultados.

“Para cada unidad de negocio, seleccionamos personas clave con un buen conocimiento del negocio, buenas conexiones en su área del negocio, buenos comunicadores para que brinden oportunidades a mi equipo de IA, pero también para que mi equipo de IA les transmita cuáles son algunas de las capacidades y haga que las personas piensen en dónde pueden usarlas”.

Director de IA, Seguros



“Tener un patrocinador comercial con el que está trabajando. No desarrolle en el vacío. No es un lugar de ensueño en el que si construye algo, los usuarios van a venir”.

Responsable de la toma de decisiones empresariales, Comercio minorista

“Haga que las personas lo revisen. Hay empresas que salen al mercado en este momento para realizar pruebas automatizadas, pero, hasta ahora, no he visto ni una sola que haga pruebas en la salida que no seas predecibles. Hasta que eso pase, son las personas las encargadas de realizar pruebas un poco más rigurosas”.

Director administrativo,
Arquitecto de datos en jefe, Servicios profesionales





“Muchos empleados están entusiasmados con la IA [y el machine learning]. Cuando ofrecemos cursos de capacitación, superamos el número de suscripciones disponibles porque la gente entiende que es algo bueno para su [currículum vitae], los hace más competitivos y más resilientes en términos de nómina”.

Director senior de Estrategia y transformación,
Manufactura

“Invierta en el personal. Invierta en el talento. Invierta en la capacitación y contrate profesionales calificados de manera incremental. No solo contrate de manera masiva sin comprender los casos de uso, sin comprender qué nivel de inversión puede hacer”.

Director de tecnología, Servicios Financieros

Ofrezca continuamente oportunidades de capacitación a los trabajadores

Preparar a las personas para la transformación de la IA es tan importante como preparar los sistemas de la empresa. Para brindar valor empresarial de la IA a gran escala, los equipos primero deben adquirir las habilidades técnicas y la confianza necesarias para utilizar correctamente las soluciones inteligentes. Al ofrecer rutas de aprendizaje, certificaciones o prácticas, los trabajadores obtienen una comprensión más detallada de cómo funciona la IA y una mayor apreciación de cómo los beneficia, lo que, en última instancia, hace que sea más probable que la organización adopte herramientas de IA e impulse la adopción.

Descubra 10 procedimientos recomendados que empoderan a los equipos con habilidades de IA

[Lea el eBook](#)



Los líderes empresariales y de TI sugieren:



Comenzar con un grupo de usuarios avanzados

Encuentre un grupo de empleados dispuestos a probar la IA, experimentar con ella y compartir sus opiniones. Es posible que un grupo aleatorio de usuarios no siempre interactúe con la nueva tecnología.



Recopilar opiniones de los usuarios de manera periódica

Organice sesiones de revisión o solicite comentarios por escrito para responsabilizar a los usuarios iniciales. Con un enfoque abierto del tipo "solo pruébelo", no obtendrá los comentarios que necesita.



Colaborar y compartir conocimiento

Empodere a las personas para que colaboren usando herramientas de IA y compartan sus experiencias, y haga que sea más fácil para los usuarios basarse en los aprendizajes de los demás y mejorar los casos de uso de IA.



Definir un plazo para la implementación

Crear urgencia impulsa a los usuarios a proporcionar ideas o aportes más directos. Al decir que tiene una semana, un mes o un trimestre para explorar la IA, puede obtener comentarios antes e iterar más rápido.

Una implementación progresiva es la clave para un implementación exitosa

Desglosar la adopción de la IA en fases administrables da a los equipos tiempo para comprender, probar y adaptarse a nuevas herramientas y flujos de trabajo. Esta estrategia ayuda a reducir la interrupción y a generar confianza a la vez que crea un espacio para la retroalimentación y la iteración. La implementación gradual de sus proyectos de IA también destaca los posibles desafíos de implementación o fricciones culturales antes de que puedan convertirse en un obstáculo para una adopción más amplia.



“Empezamos con algo pequeño, probablemente un par de cientos de usuarios. Eso fue a propósito. Una vez que empezaron a probar la IA, las ideas empezaron a surgir. Hubo cosas que a la gente se le ocurrían por su cuenta que no teníamos pensadas”.

Director en jefe de adquisiciones,
Telecomunicaciones

“Las pruebas previas a la implementación y las implementaciones específicas de los casos de uso ayudan a demostrar el valor a escala muy pequeña como piloto para mostrarle al liderazgo el valor”.

Director senior de tecnología, Servicios y prestación de cuidados,
Atención de salud



Impulsor 5: Gobernanza de la IA

Implemente la IA mientras mantiene la seguridad, la privacidad y el cumplimiento normativo.

La gobernanza de la IA es el marco que garantiza que las soluciones de IA se desarrolleen e implementen de manera responsable y ética y que se usen de una manera alineada con los valores de su organización. A medida que las soluciones inteligentes se integran más en las operaciones de la empresa, la gobernanza brinda las protecciones necesarias para administrar los riesgos, garantizar el cumplimiento y generar confianza. Sin embargo, la gobernanza eficaz de la IA implica algo más que solo control: se trata de coordinación. Reúne a líderes jurídicos, de cumplimiento, de TI y empresariales para definir cómo se debe usar y supervisar la IA en toda la organización.

Conclusiones clave:



Ganar confianza en la tecnología de IA lleva tiempo

Comprenda que los primeros modelos de IA pueden generar resultados incoherentes hasta que se exponen a más datos, comentarios y uso real.



Colabore con sus equipos de seguridad y cumplimiento

Asegúrese de que las personas responsables de proteger los datos y sistemas de su empresa participan en el proceso de desarrollo.



Cree directrices y adáptelas en el tiempo

Establezca reglas y sistemas que ayuden a garantizar que los equipos usen la IA de manera segura, ética y eficaz.



Ganar confianza en que sus soluciones de IA funcionarán de manera efectiva es un proceso continuo. La mayoría de las empresas validan continuamente la exactitud de sus salidas de IA.

Generar confianza en sus soluciones de IA lleva tiempo

Los sistemas de IA están diseñados para aprender y mejorar a través del uso. Si bien las primeras salidas pueden ser incoherentes o incompletas, estas imperfecciones forman parte del proceso y no son razón para detenerlo. La precisión mejora con el tiempo a medida que se exponen los modelos a más datos, comentarios y escenarios reales. Las organizaciones que entienden esta dinámica están mejor equipadas para avanzar con confianza, incluso cuando los resultados no son perfectos desde el primer día.

Confiar en la tecnología no significa ignorar sus limitaciones, sino que significa poner en marcha las estructuras adecuadas para supervisar, evaluar y guiar su evolución. Las organizaciones líderes afirman que la adopción temprana debe ir acompañada de expectativas claras, ciclos de retroalimentación y responsabilidad. Es más probable que los equipos que aceptan y administran la curva de aprendizaje desarrollen experiencia interna, eviten reaccionar de manera exagerada ante los primeros fallos y obtengan valor antes. El progreso no proviene de esperar la perfección, sino de comprometerse con el sistema y darle forma con el tiempo.

Explore maneras de generar confianza en sus soluciones de IA

[Lea el eBook](#)



Asóciese con los equipos de seguridad y cumplimiento durante el desarrollo

La gobernanza de la IA es más eficaz cuando se basa en las estructuras que ya existen. Los equipos de seguridad, cumplimiento y gestión de riesgos aportan un profundo conocimiento de las directivas de la organización, las obligaciones normativas y los controles operativos. Su participación temprana garantiza que los sistemas de IA se integren en los marcos existentes para la protección de datos, la privacidad, la administración del acceso y la preparación para auditorías. Esta colaboración ayuda a abordar los riesgos únicos que introduce la IA, como la desviación del modelo, las filtraciones de datos y el sesgo, con herramientas y procesos que ya son de confianza y están probados.

Trabajar con estos equipos también acelera la adopción de la IA responsable. Evita la duplicación de iniciativas al aprovechar las herramientas de gobernanza existentes y garantiza la coherencia entre los sistemas. A medida que la IA escala en los departamentos, la coordinación centralizada ayuda a que las directivas evolucionen al ritmo de las necesidades empresariales. Al alinear las iniciativas de IA con los procedimientos establecidos, los equipos pueden moverse más rápido, reducir el riesgo y mantener la confianza en toda la organización.



“Tenemos un equipo de IA, un equipo de datos y, además, el equipo de gobernanza ética para administrar los desarrollos de la IA”.

Líder de orquestación, digital, IA e innovación
Sector automotriz

“El equipo de cumplimiento, con las directivas de gobernanza de datos, desea estar seguro de que manejamos los datos de los clientes de manera adecuada. El hecho de que tengamos datos de clientes y estos se usen internamente no significa que todos tengan derecho a verlos o usarlos. Es por eso que todos estos equipos, del de cumplimiento al jurídico y del de privacidad al de cumplimiento, tienen un rol”.

Director de ciencia de datos,
Tecnología en el comercio minorista



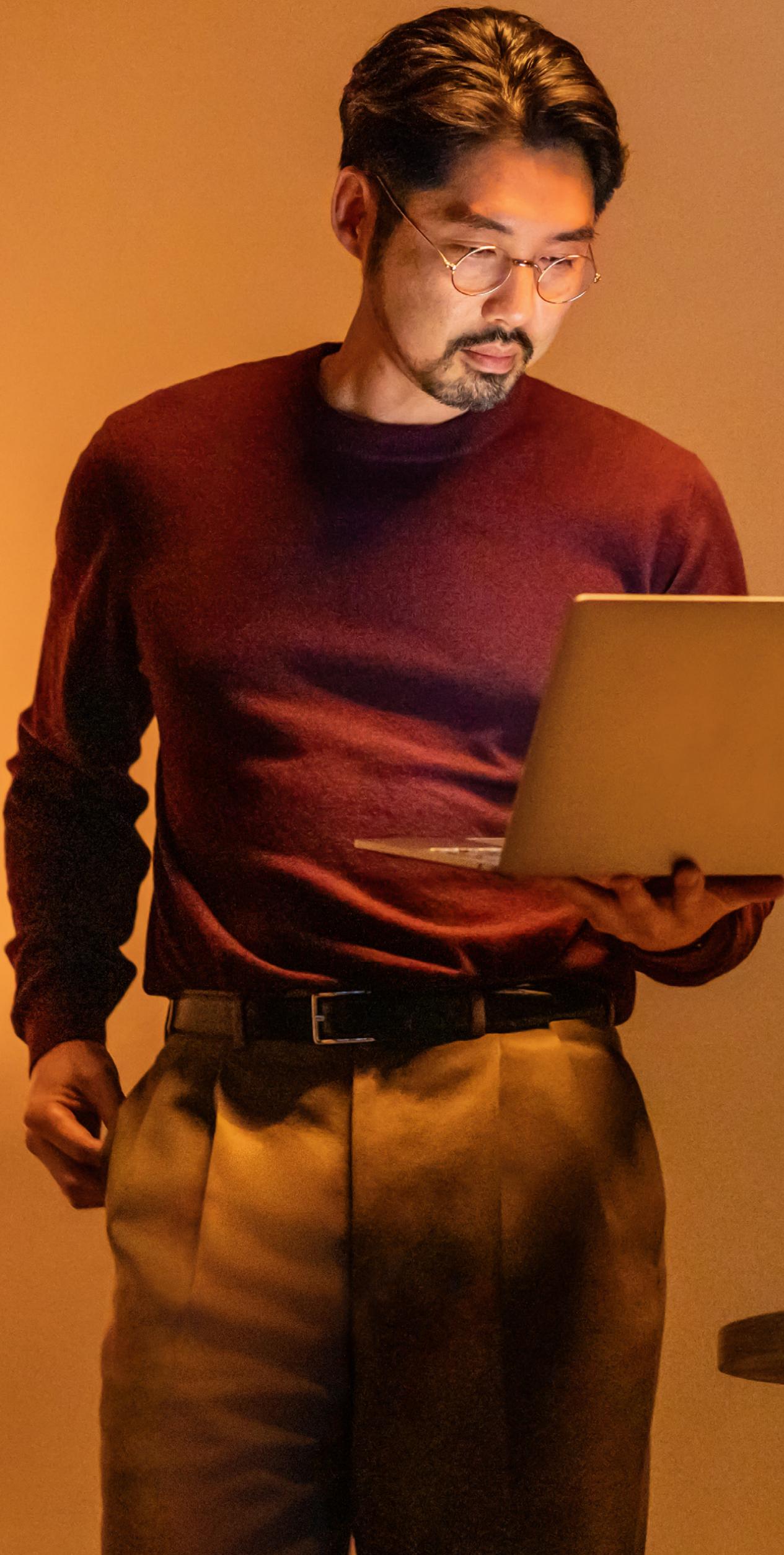
Establezca un conjunto claro de directrices para el uso de la IA

La gobernanza de la IA es más eficaz cuando refleja las necesidades, los riesgos y la cultura específicos de su organización. En lugar de confiar en reglas rígidas y universales, las organizaciones líderes afirman que los equipos deben comenzar por establecer protecciones prácticas, como directivas para el uso responsable, controles de acceso, estándares de protección de datos y transparencia de los modelos. Estas protecciones iniciales crean una base de referencia para una experimentación segura y ayudan a garantizar que los sistemas de IA se implementen con responsabilidad desde el principio.

A medida que crece la adopción de la IA, la gobernanza debe evolucionar junto con ella. La inserción de protecciones en los flujos de trabajo diarios, a través de plantillas, automatización y bucles de comentarios, hace que el cumplimiento sea más fácil de mantener y escalar. Con el tiempo, la información sobre el uso y las lecciones de los pilotos deben fundamentar las actualizaciones de las directivas, las herramientas y la capacitación. Esta mejora continua hace que la gobernanza siga siendo pertinente y teniendo capacidad de respuesta ante nuevos riesgos, tecnologías y casos de uso. Cuando se hace bien, estas directrices protegen contra daños sin frenar la innovación, lo que permite a los equipos moverse rápidamente mientras se mantienen alineados con las expectativas éticas y reglamentarias.

Los riesgos comunes asociados con el uso de la IA se centran en torno a:





“Conocemos nuestro proceso mejor que nadie y necesitábamos encontrar nuestras propias restricciones que nos rigieran. El departamento jurídico es muy abierto y entienden que se van a quedar atrás si no empiezan a aprender y a trabajar en soluciones con nosotros”.

Director asociado senior de productividad y colaboración,
Producción de automóviles

“[Creamos] una lista detallada de lo que se debe y no se debe hacer. Entiendan la herramienta. Comprueben la precisión. Capacítense para mejorar la colaboración. No confíen únicamente en esto. No la usen con bing.com ni en Microsoft Edge. No la use en actividades no relacionadas con la empresa”.

Vicepresidente senior de Entrega de TI, Banca, Servicios financieros y Mercados de capitales

Conclusión

Esta investigación tiene como objetivo compartir lo que hemos aprendido de los responsables de la toma de decisiones empresariales y de TI con relación a los procedimientos recomendados para crear valor a gran escala con la IA, y cómo difieren en función de las necesidades únicas de su organización y el nivel de preparación para la IA que tiene. Esperamos que estas ideas lo ayuden a trazar su ruta con mayor claridad y confianza.

Dé los siguientes pasos en su recorrido hacia la transformación de la IA

01

[Explore](#) las soluciones de IA de Microsoft y vea cómo Microsoft está empoderando al mundo para conseguir más cosas con la IA.

02

[Aprenda](#) a planificar, crear estrategias y escalar proyectos de IA en Microsoft Learn.

Investigación y metodología

La investigación detrás de este eBook incluye dos estudios llevados a cabo por Emerald Research en nombre de Microsoft. El primer estudio de investigación consistió en 29 entrevistas en profundidad con líderes de TI y responsables de la toma de decisiones empresariales que desarrollaron e implementaron soluciones de IA personalizadas. El segundo estudio constó de 75 entrevistas en profundidad con líderes de TI y responsables de la toma de decisiones empresariales que compraron e implementaron soluciones de IA prediseñadas.²

Para encontrar participantes para estos estudios, Emerald Research seleccionó a candidatos que ya estuvieran usando herramientas de IA, participaran en el proceso de adopción de principio a fin y vieran la experiencia de manera favorable después de alcanzar el éxito. Luego, solicitaron respuestas en video para garantizar que cada participante fuera elocuente y confirmar que era experto en la materia. Por último, Emerald Research seleccionó a personas de diferentes disciplinas y de distintas industrias para aumentar el alcance y el valor de los resultados y realizó entrevistas individuales de 60 minutos de duración para profundizar en el recorrido hacia la IA de cada participante.

Notas finales:

1. Consulte la sección "Investigación y metodología" para obtener más detalles sobre los enfoques de investigación y análisis que respaldan este estudio.

2. Emerald Research Group; patrocinado por Microsoft, GenAI Development Journey, noviembre de 2024. Este estudio de investigación fue realizado por Emerald Research Group (una subsidiaria de Harris Poll) del 24 de octubre al 22 de noviembre de 2024 y del 20 de marzo al 22 de abril entre sesenta y siete (67) responsables de la toma de decisiones de TI, catorce (14) responsables de la toma de decisiones de desarrollo y cuarenta y tres (43) responsables de la toma de decisiones empresariales en organizaciones empresariales. Los participantes calificados han implementado una o más soluciones personalizadas de IA generativa en un entorno de producción o han comprado un solución de IA generativa a un proveedor de terceros. Además, deben participar activamente durante todo su proceso de desarrollo o compra de la IA generativa. Los participantes que compraban soluciones de terceros debían trabajar para empresas que ya estaban "escalando" u "obteniendo valor" en lo referente a la IA generativa, representados como los dos niveles más maduros en una escala de madurez de la IA generativa de 5 puntos.

©2025 Microsoft Corporation. Todos los derechos reservados. Este documento se proporciona "tal cual". La información y las opiniones expresadas en este documento, incluidas las direcciones URL y otras referencias a sitios web de Internet, están sujetas a cambios sin previo aviso. Usted asume el riesgo de usarlo. Este documento no le otorga derecho legal alguno sobre ninguna propiedad intelectual de ninguno de los productos de Microsoft. Puede copiar y usar este documento para uso interno como material de consulta.