

IA con propósito: cómo convertir la moda en estrategia

RESUMEN EJECUTIVO

La inteligencia artificial ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en un habilitador estratégico con impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Pese a ello, la mayoría de las empresas todavía se encuentran en una fase exploratoria donde predominan los pilotos aislados, las pruebas experimentales y los usos superficiales de la IA. Esta conferencia propone una visión clara y estructurada que hace posible transformar la IA de un fenómeno de moda en una herramienta con propósito, alineada a los objetivos corporativos y capaz de generar valor sostenible en el tiempo.

Este artículo resume los contenidos de la ponencia, profundizando en los elementos estratégicos, organizacionales y culturales necesarios para una adopción efectiva. A lo largo de estas páginas se analizan los retos principales, los factores críticos de éxito y las lecciones aprendidas de empresas que ya han logrado convertir la IA en un motor real de transformación.

1. EL CONTEXTO ACTUAL: ENTRE EL ENTUSIASMO Y LA FRUSTRACIÓN

La irrupción de la IA generativa, acompañada de grandes avances en automatización, analítica y creación de contenido, ha provocado una ola de entusiasmo global. Sin embargo, este impulso inicial suele verse frenado por la falta de claridad estratégica, la ausencia de capacidades internas y la confusión sobre cómo escalar soluciones más allá de un piloto.

Estudios recientes muestran que más del 70% de las iniciativas de IA no llegan a operación. Esto ocurre porque la IA se aborda como un juguete tecnológico y no como un componente del negocio. La consecuencia es una brecha creciente entre el potencial teórico de la IA y el impacto real que las organizaciones logran capturar.

2. DE LA MODA A LA ESTRATEGIA: UN ENFOQUE BASADO EN VALOR

Adoptar IA con propósito implica integrar la tecnología en la estrategia corporativa. No se trata de implementar modelos avanzados, sino de utilizar la IA para potenciar ventajas competitivas, resolver problemas reales y habilitar nuevos modelos de negocio. Los pasos clave para lograrlo incluyen:

- Alineación estratégica: cada proyecto de IA debe vincularse con un objetivo específico del negocio.
- Priorización basada en valor: evitar iniciativas dispersas; concentrarse en las que generan impacto.
- Roadmap estructurado: unir tecnología, procesos, personas y riesgos en una hoja de ruta sólida.
- Gobernanza clara: definir roles, políticas y un comité responsable que supervise decisiones críticas.

Hoy, la IA ya no es un tema exclusivo de tecnología. Se ha convertido en un asunto de la alta dirección.

3. LA RUTA PARA PASAR DEL PILOTO AL DESPLIEGUE A GRAN ESCALA

Una implementación efectiva de IA sigue un ciclo de cinco etapas:

1. Diagnóstico: análisis de procesos, madurez tecnológica y oportunidades reales.
2. Diseño estratégico: definición del caso de uso, métricas, riesgos y patrocinador ejecutivo.
3. Piloto con propósito: pruebas con impacto medible, criterios de éxito y aprendizajes.
4. Escalamiento: replicación del modelo exitoso, estandarización y aseguramiento de calidad.
5. Integración cultural: crear capacidades internas, cambiar hábitos y promover confianza en la IA.

Las organizaciones exitosas no apuestan por “el modelo perfecto”, sino por un proceso disciplinado de aprendizaje y mejora continua.

4. CASOS REALES: RESULTADOS CONCRETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

La IA ya está transformando industrias completas. Organizaciones líderes han logrado:

- Rediseñar su propuesta de valor mediante servicios inteligentes.
- Mejorar la experiencia del cliente con analítica avanzada y automatización.
- Anticipar riesgos operativos mediante modelos predictivos.
- Abrir nuevas líneas de ingresos basadas en IA.

En todos los casos, la clave no fue la tecnología, sino la claridad estratégica, la gobernanza, el liderazgo y la capacidad de los equipos.

5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La adopción de IA requiere más que capacidades técnicas. Los factores determinantes incluyen:

- Liderazgo transformador, capaz de promover visión, confianza y cambio.
- Talento adaptativo, con habilidades digitales, pensamiento crítico y aprendizaje continuo.
- Cultura organizacional que fomente la experimentación responsable y reduzca la resistencia al cambio.
- Métricas de impacto que midan valor y no solo actividad técnica.

Sin estos elementos, la IA se convierte en una colección de proyectos aislados sin impacto real.

CONCLUSIONES PRINCIPALES

La IA representa una oportunidad histórica para fortalecer la competitividad de las organizaciones y prepararlas para un entorno en constante evolución. Sin embargo, su impacto depende de la capacidad de convertirla en un habilitador estratégico y no en una moda pasajera.

Las empresas que adopten IA con propósito —alineada a objetivos, con liderazgo firme, talento preparado y cultura abierta al cambio— lograrán no solo mejorar sus procesos, sino reinventar su futuro. La transformación ya comenzó; el desafío es decidir si seremos espectadores o protagonistas.

Este artículo resume la ruta para convertir la IA en una herramienta que genere valor sostenible y prepare a las organizaciones para la nueva era digital.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

1. Estrategia y adopción de inteligencia artificial

- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
- Davenport, T. (2023). *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The State of AI 2023 Report*.
- Bughin, J., & Van Zeebroeck, N. (2018). *The Best Response to Digital Disruption*. MIT Sloan Management Review.

2. Innovación, transformación digital y estrategia

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Kane, G. C. (2023). *The Transformation Myth: Leading Your Organization Through Uncertain Times*. MIT Press.
- Ibarra, H., & Hansen, M. T. (2011). *Are You a Collaborative Leader?* Harvard Business Review.

3. Liderazgo y cultura organizacional en la era de la IA

- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking Press.

4. Ética, gobernanza y regulación de la IA

- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2023). AI Risk Management Framework (NIST AI RMF 1.0).
- OECD. (2019). *OECD Principles on Artificial Intelligence*.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). *A Unified Framework of Five Principles for AI in Society*. Harvard Data Science Review.
- European Commission. (2022). *EU Artificial Intelligence Act (AI Act)*.

5. Marcos técnicos y normativos internacionales

- ISO/IEC. (2023). *ISO/IEC 42001: Artificial Intelligence Management System*.
- ISO. (2021). *ISO 37301: Compliance Management Systems — Requirements*.
- World Bank Group. (2021). *Integrity Compliance Guidelines*.

Enrique González Prado.

Grupo Cal y Mayor.