

La creciente brecha del valor de la IA

Construir para el futuro 2025

Septiembre de 2025

Por Jessica Apotheker, Vinciane Beauchene, Nicolas de Bellefonds, Patrick Forth, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Nina Kataeva, Santeri Kirvelä, Djon Kleine, Romain de Laubier, Vladimir Lukic, Amanda Luther, Mary Martin, Jeff Walters y Christoph Schweizer



Contenido

03 ¿Está generando valor a partir de la IA?

- Capacidades críticas
- Estrategias construidas para el futuro

05 Los generadores de valor de la IA se están alejando

- La creciente brecha de valor
- Valor desde el núcleo
- Agentes On Come
- Los agentes no trabajan solos
- Barra lateral: La madurez de la IA varía según el sector y la región

11 Qué hacen diferente los generadores de valor

- Perseguir una ambición estratégica plurianual en materia de IA
- Remodelar e inventar con impacto
- Adoptar un modelo operativo que priorice la IA
- Asegurar y habilitar el talento necesario
- Utilice tecnología y datos adecuados para su propósito

17 Cómo acelerar la creación de valor de la IA

19 Apéndice

- Definiciones de IA
- Metodología de la encuesta



¿Está generando valor a partir de la IA?

¿Cuánto valor genera su empresa gracias a sus inversiones en IA? Es una pregunta que se plantean cada vez más directores ejecutivos, juntas directivas e inversores. La mayoría de las veces, la respuesta no es alentadora.

La última investigación de BCG proporciona una prueba empírica de que, para un pequeño número de empresas, la IA está aportando resultados significativos. Valor final en forma de ingresos y flujo de caja aumentos y mejoras de procesos y flujos de trabajo. El impacto es suficiente para impulsar la rentabilidad de los accionistas. Pero esto Por lo general, no sucede. Solo el 5% de las empresas en nuestro estudio de 2025 de más de 1250 empresas en todo el mundo son Lograr valor de IA a escala: una medida de la dificultad de la transformación completa de la IA. El 60 % de las empresas no están logrando ningún valor material, reportando ganancias mínimas de ingresos y costos a pesar de una inversión sustancial. Otro 35 % (13 puntos porcentuales más que en 2024) está intensificando sus esfuerzos y obteniendo algunos resultados, pero muchas de ellas... admiten que no están avanzando lo suficientemente lejos ni lo suficientemente rápido. (Véase el Anexo 1.)

Capacidades críticas

La diferencia es que el 5% superior de empresas, que nosotros Las llamadas tecnologías de futuro han implementado las capacidades críticas necesarias para que la IA funcione a nivel de innovación y reinversión, así como para impulsar la eficiencia. No solo... Estas empresas superan a la competencia, pero también han abierto una brecha de valor y están avanzando aún más al reinvertir los beneficios de su éxito anterior en nuevas capacidades, herramientas e innovaciones. Las empresas con visión de futuro están logrando un efecto transformador en el valor. creación catalizando mejores decisiones y acciones más rápidas y eficientes, apuntando a cambios graduales que van mucho más allá Lo que es posible gracias a la automatización y al aumento de la productividad.

Gran parte de este valor se concentra en las funciones centrales del negocio, como I+D, ventas y marketing, y fabricación, así como en TI, donde el potencial de valor esperado en múltiples

Las áreas aumentaron considerablemente por encima de las expectativas en nuestro informe de 2024, "¿Dónde está el valor de la IA?". El mayor valor proviene de las funciones relacionadas con el cliente y la TI.

Todo esto está ocurriendo mucho más rápido que las disrupciones digitales anteriores, y seguirá así a medida que mejore la funcionalidad de la IA. La IA agéntica, que combina capacidades predictivas y generativas para razonar, aprender y actuar de forma autónoma, promete ser el mayor acelerador de la creciente brecha de valor. Los agentes, de los que apenas se habló en 2024, ya representan el 17 % del valor total de la IA en 2025 y se espera que alcancen el 29 % para 2028.

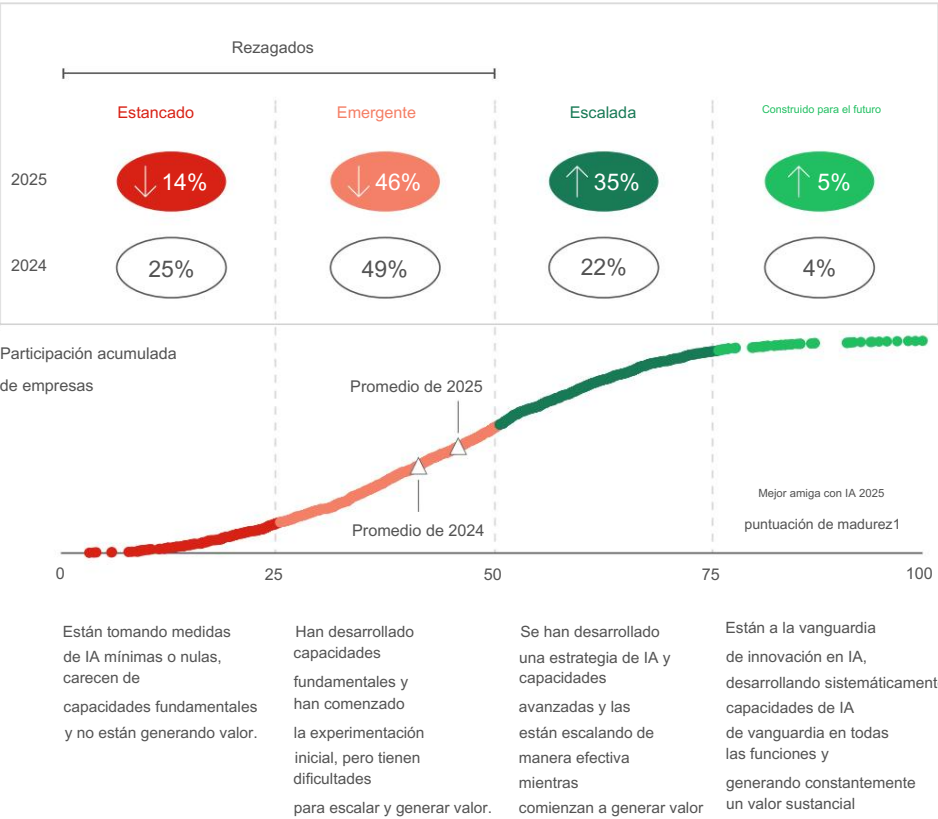
Estrategias construidas para el futuro

Las empresas construidas con visión de futuro se distinguen por cinco pilares interrelacionados: estrategias que identificamos en el informe del año pasado, comenzando con un liderazgo fuerte y una visión clara y ambiciosa. Reconocen la enorme oportunidad de impulsar una agenda plurianual de arriba hacia abajo y definen sus programas de IA con objetivos ambiciosos de costos e ingresos de la alta gerencia, y exigen mejoras en los resultados a corto plazo mientras se desarrollan nuevas habilidades, flujos de trabajo y tecnología que impulsará su éxito en los años venideros.

ANEXO 1

Solo el 5% de las empresas obtienen un valor sustancial de la IA, mientras que el 60% se queda atrás en el desarrollo de capacidades críticas de IA

Participación de empresas



Valor alcanzado por future-built2

Crecimiento de ingresos de 1,7x

3,6x TSR3 a tres años

2,7x Retorno del capital invertido

Margen EBIT 1,6x

3,5x Patentes

Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).
1Esta puntuación evalúa la madurez de la IA en 41 dimensiones.
2. Futuro construido versus estancado + emergente.
3Métricas externas (Capital IQ): retorno total para el accionista (del 22 de junio al 25 de mayo para el TSR a tres años).

Las empresas construidas para el futuro van mucho más allá de la automatización y mejoras incrementales de productividad para redefinir los flujos de trabajo actuales e inventar nuevos. Priorizan lo último. Avances como la IA generativa (GenAI) y la IA agentica, para crear nuevas fuentes de ingresos. El gran valor no proviene de proyectos piloto de IA ni de casos de uso aislados, sino de la reestructuración y reinversión integral de los flujos de trabajo esenciales del negocio.

Las empresas construidas con visión de futuro han adoptado un enfoque que prioriza la IA y se instaló y logró la aceptación organizacional para una IA prioritaria. Modelo operativo que combina un liderazgo sólido con una ejecución descentralizada y una propiedad compartida entre la empresa y el departamento de TI. Se están orientando hacia flujos de trabajo híbridos. Basado en la colaboración entre humanos y IA, respaldado por la capacitación necesaria, las barreras de gobernanza y las alianzas. Busquen o capaciten agresivamente el talento que necesitan, ahora y

para el futuro, especialmente a través de una amplia capacitación del personal actual (más del 50% de la fuerza laboral interna). También construir un sistema flexible, modular e interoperable. pila de tecnología y una base de datos que aprovechan plataformas de IA centrales, agentes reutilizables, arquitecturas interoperables y acceso gobernado a datos empresariales confiables.

La buena noticia para otras empresas es que el manual de estrategias que estas empresas construidas para el futuro siguen está claramente delineado y Disponible para todos. Es una hoja de ruta que el 95 % restante puede usar para desarrollar la madurez de la IA y obtener valor a escala. Pero estas empresas rezagadas, especialmente el 60 % que tiene poco o ningún valor Para demostrar su inversión en IA hasta el momento, deben actuar con rapidez o corren el riesgo de quedar rezagados en esta última y poderosa ola de disrupción digital



Los generadores de valor de la IA se están alejando

El objetivo de la IA, por supuesto, es crear valor comercial.

El valor ha sido difícil de alcanzar hasta hace poco, lo que ha generado escepticismo entre los ejecutivos sobre la importancia de la tecnología para sus empresas y entre los inversores sobre si las inmensas inversiones que se están haciendo en IA (más de 250 mil millones de dólares solo en 2024, según la Universidad de Stanford) darán sus frutos al impulsar un mayor uso corporativo.

Pero nuestra investigación indica que, para las mejores empresas, el valor es alcanzable y sustancial. Las empresas con visión de futuro ya generan 1,7 veces más crecimiento de ingresos y márgenes EBIT 1,6 veces mayores que el 60 % de las empresas en

las categorías que llamamos estancadas o emergentes. La IA

La cartera de iniciativas de un gran minorista multiformato ha producido impactos en los costos, márgenes e ingresos de cientos de millones de dólares en los últimos cinco años, agregando más

más del 10% al EBITDA de la empresa hoy. Una empresa

El ejecutivo nos dijo: "La comunidad inversora ve esto, como nosotros "lo hacemos como un impulsor de valor estratégicamente importante".

La creciente brecha de valor

El valor impulsado por la IA se acumula con el tiempo, creando un efecto compuesto.

(Ver Gráfico 2). Las empresas construidas con visión de futuro que se adelantaron disfrutaron de enormes beneficios en los ámbitos financiero y frentes operativos, y esta brecha de desempeño se está ampliando.

Las empresas que construyen el futuro planean gastar un 26% más en TI

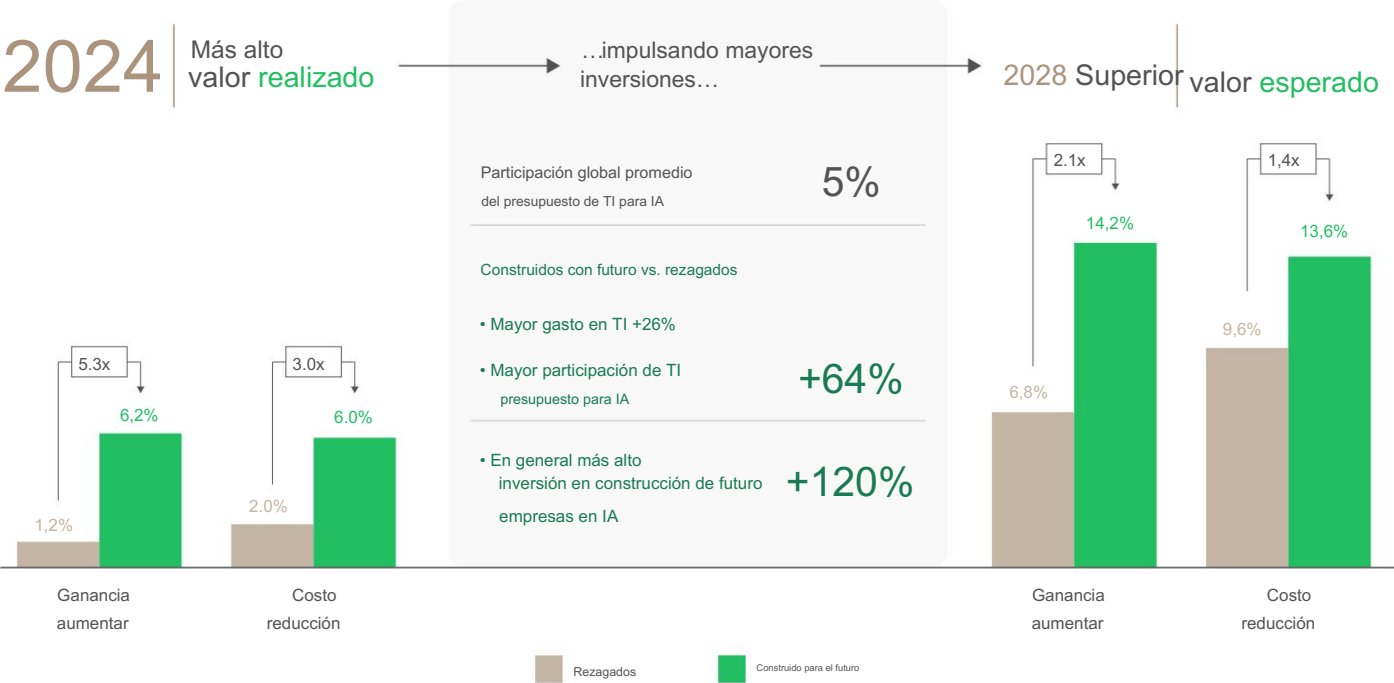
(lo que representa casi un punto porcentual completo de los ingresos) y dedican hasta un 64% más de su presupuesto de TI a la IA en

2025. Como resultado de esta inversión, esperan duplicar el aumento de ingresos y reducir costos 1,4 veces mayores que los rezagados en las áreas donde aplican IA.

Esto crea un ciclo que es virtuoso para algunos y vicioso para otros.

Otros. En este último grupo se encuentran las empresas que comenzaron a experimentar, pero tuvieron dificultades para escalar y generar valor (el 46% que llamamos emergentes) y las empresas estancadas que han tomado poca o ninguna acción (el 14% restante). Nos referimos a todas estas empresas colectivamente como rezagadas; aproximadamente un tercio admite no haber avanzado. (Véase "Definiciones de IA" en el apéndice). A medida que las empresas con visión de futuro reinvierten sus ganancias de IA en personal más capacitado y capacidades tecnológicas adicionales, aceleran la creación de valor. Las rezagadas, que carecen de capacidades fundamentales y prácticamente no generan valor, corren el riesgo de quedar atrapadas en un círculo vicioso de pérdida de terreno.

Las empresas con visión de futuro crean un círculo virtuoso mediante un mayor gasto en TI y la reinversión de las ganancias de la IA



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).
Nota: Los resultados reflejan el área de negocio que los encuestados conocen mejor, no siempre la empresa completa. El aumento de ingresos y la reducción de costos se calculan como... porcentaje de los ingresos anuales a través de ganancias de eficiencia de IA en áreas donde se aplica IA.

Nuestra investigación y experiencia con el cliente encuentran muchas razones Por falta de progreso. Una de las mayores es la falta de compromiso de la alta dirección. Entre los rezagados, la alta dirección puede hablar mucho, pero no articula una ambición clara de valor ni implementa un programa para monitorear el progreso regularmente. Delega la IA a personas en puestos de gestión media o baja, quienes no saben qué hacer o temen el impacto futuro de la tecnología en ellos. Algunos líderes de empresas avanzan con lentitud porque les preocupan los impactos adversos, como una mala experiencia del cliente.

A otros, la dirección operativa les dice que ya están utilizando la IA en muchos lugares y que el valor se verá reflejado si los líderes tienen paciencia. Otros, en cambio, experimentan demasiado, dispersando sus recursos en numerosos flujos de trabajo complejos. y automatizar procesos aquí y allá, en lugar de centrarse de principio a fin en unas pocas funciones o flujos de trabajo importantes que pueden generar valor e ilustrar la beneficios de escala. El resultado suele ser una proliferación de iniciativas desconectadas que consumen recursos sin generar valor coordinado.

Al final, demasiadas empresas han abordado la IA de forma demasiado incremental, como una forma de hacer más de lo mismo un poco más rápido o mejor, cuando lo que se necesita es una reinversión estratégica: ¿Qué es lo que les importa a mis clientes y diferencia a mi negocio? ¿Cómo cambiarán la IA y los agentes la forma en que entrego esos resultados? ¿Dónde siguen teniendo los humanos el mayor impacto?

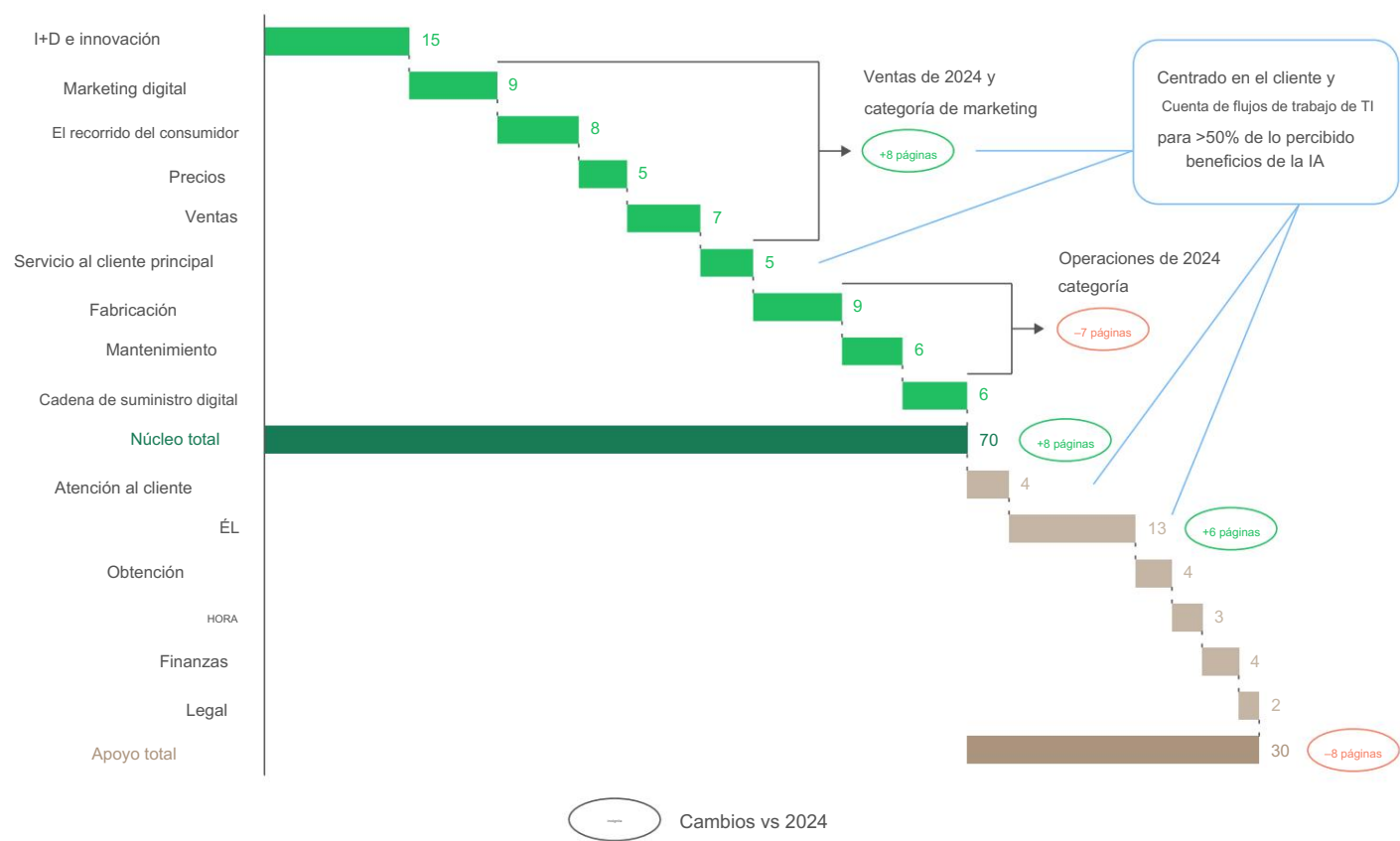
Valor desde el núcleo

Nuestra investigación ha descubierto que el 70% del valor potencial de la IA se concentra en funciones comerciales centrales, como ventas y marketing, fabricación, cadena de suministro y precios. La I+D y la innovación por sí solas representan el 15% del valor potencial total. Esto continúa una tendencia que identificamos en Nuestro informe de 2024, que informó que el 62% del valor provenía de las funciones principales del negocio.

La gran excepción es la TI, cuya participación en el valor de la IA aumentó un 10%. 6 puntos porcentuales hasta el 13% en 2025. (Véase el Gráfico 3 y el recuadro «La madurez de la IA varía según el sector y la región»).

El 70% del valor de la IA se concentra en los negocios principales

Distribución del potencial de valor de la IA en las distintas funciones en 2025 (%)



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).
Nota: El servicio al cliente se considera una función comercial central en algunas industrias (por ejemplo, banca, seguros y bienes raíces), pero una función de soporte en otros (por ejemplo, productos de consumo, automoción y logística).

La IA ya está generando valor tangible en múltiples flujos de trabajo empresariales clave. Por ejemplo, la infraestructura impulsada por IA. La monitorización y el mantenimiento predictivo ayudan a las empresas energéticas a reducir los costosos tiempos de inactividad, lo que genera importantes beneficios en la reducción de costes. Alrededor del 45 % de estas empresas cuentan con... se ha escalado o implementado completamente este flujo de trabajo, lo que conduce a la evitación del 30% de los costos abordables cuando esté completamente implementado. (Véase el Anexo 4.)

GenAI ayuda a estas y otras empresas a aprovechar la inteligencia predictiva. La IA al servicio de una adopción más amplia, facilitando la comunicación y la interacción no técnicas. Las empresas con visión de futuro, que ya en 2021 incluyeron la IA predictiva en las agendas de sus directores ejecutivos, son ahora mucho más rápidas que otras a la hora de lograr una adopción generalizada.

Agentes que vienen

El surgimiento de la IA agente en los últimos 12 meses Representa un avance crucial para que la IA sea más relevante para las empresas. Agentic AI combina la IA predictiva y la GenAI en los flujos de trabajo empresariales clave en todo el... cadena de valor. Los flujos de trabajo pueden ser simples, como realizar La conciliación en la función de compras, pero las empresas también pueden integrar múltiples agentes en flujos de trabajo más complejos, como la gestión de la cadena de suministro o la consolidación. Flujos de trabajo de oferta y demanda en la programación de centros de llamadas. Los ejemplos más exitosos involucran agentes de incrustación en flujos de trabajo completos en lugar de ejecutarlos como pilotos aislados. En este sentido, los agentes de IA pueden considerarse **trabajadores digitales**. Trabajan junto o bajo la supervisión de... Supervisión de trabajadores humanos para procesar grandes volúmenes de datos, realizar funciones lógicas y de razonamiento, tomar decisiones y actuar. Los ciclos de retroalimentación internos les permiten aprender y mejorar los resultados.

La madurez de la IA varía según el sector y la región

La madurez de la IA, que definimos como la capacidad de crear valor en

La escala varía según el sector. La madurez ha avanzado en la mayoría de las industrias, pero no de manera uniforme. Han surgido nuevos líderes.

Los sectores tradicionales siguen teniendo dificultades y se observan marcados contrastes tanto en la adopción de capacidades como en la preparación de la fuerza laboral. Y aunque la madurez varía según los sectores, las empresas de cada uno de ellos han logrado avances de vanguardia.

Software, telecomunicaciones, pagos y fintech

Lideran la carrera de madurez en 2025, mostrando un sólido desarrollo interanual y aumentando sus posiciones en nuestro índice en 13, 11 y 7 puntos, respectivamente. La moda y el lujo, la química, y el sector inmobiliario y la construcción se mantienen en el extremo inferior de la curva de madurez de la IA.

En sectores como las aerolíneas y las telecomunicaciones, la contribución de la IA al valor en las funciones principales aumenta un 80% (15 puntos porcentuales (pp) y 8 pp, respectivamente, desde 2024).

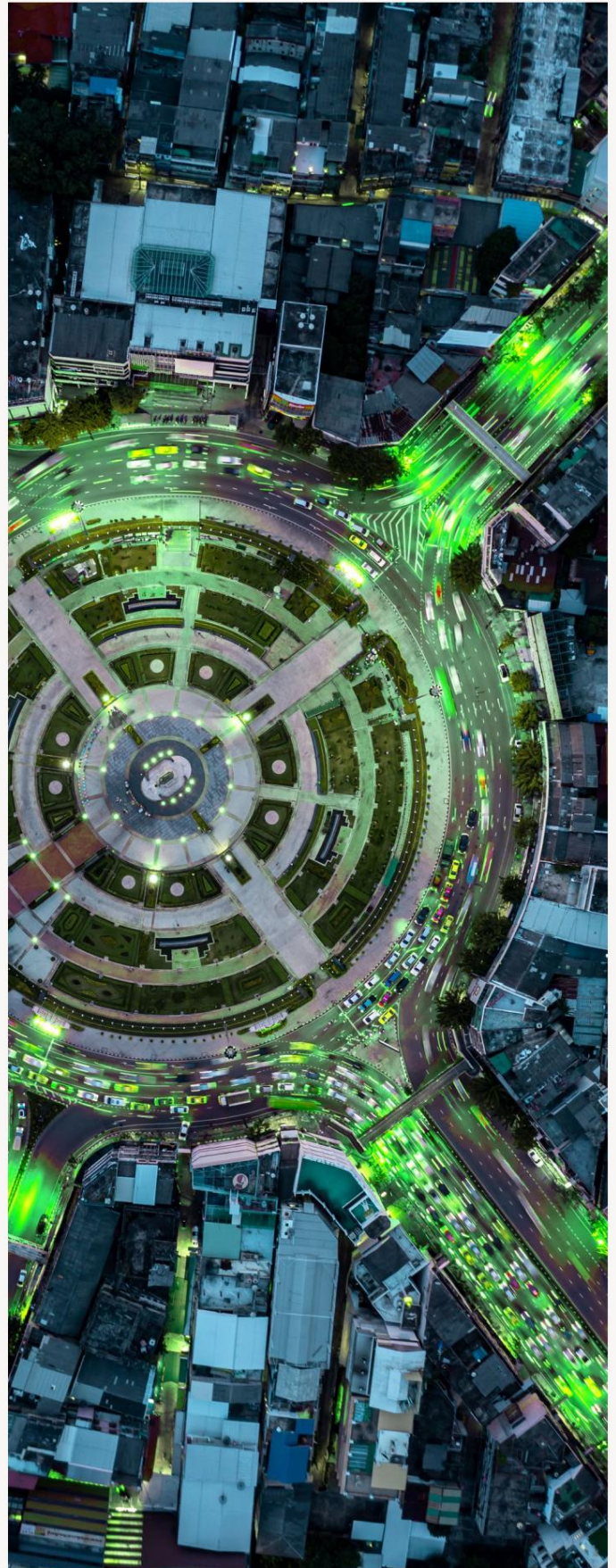
Los productos químicos, el petróleo y el gas, y la maquinaria y la automatización muestran el mayor cambio hacia el uso de IA en las funciones principales, con aumentos de 14 a 19 pp.

Existen grandes disparidades en el acceso a las herramientas de IA. En relativamente En sectores inmaduros, menos del 50% de los empleados tienen acceso a herramientas GenAI como Copilot y ChatGPT. En relativamente En sectores maduros, más del 70% del personal tiene acceso. También se encontraron disparidades en la formación. Las empresas de software planean capacitar al 55% de su personal el próximo año mientras Las empresas de productos químicos, maquinaria y automatización planean capacitar a menos del 15%. Si bien el acceso a herramientas y capacitación es insuficiente por sí solo para generar valor significativo, es un Un fuerte indicador de si una empresa o un sector toma IA en serio.

Las diferencias regionales son sutiles. América del Norte tiende a ser... Ligeramente por delante en la mayoría de las métricas de adopción. Asia-Pacífico Sigue el ejemplo de Europa, que se queda algo más atrás, aunque todas las regiones tienen una mezcla de empresas construidas con visión de futuro y empresas rezagadas.

Las empresas de Asia y el Pacífico destinan la mayor parte de su inversión en TI presupuesto para IA (5,2% frente al 4,6% en Europa y el 4,4% en América del Norte) América), y estas empresas reportan un valor ligeramente superior. De cara a 2028, Asia-Pacífico espera un crecimiento de ingresos. aumento del 10% (frente al 7% en Europa y el 8% en América del Norte) (Estados Unidos) y una reducción de costes del 12% (frente al 10% en otros).

La adopción de IA agente también varía: el 51% de las empresas en América del Norte Estados Unidos está experimentando o implementando agentes, frente al 45 % en Asia-Pacífico y el 41 % en Europa. Curiosamente, Asia-Pacífico destina la mayor parte del presupuesto de IA a agentes. desarrollo (32% versus 29% en América del Norte y 22% en Europa).



Sin importar la industria, los flujos de trabajo escalables en el negocio principal son

Ya estamos creando valor



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = ~900 para flujos de trabajo).
1Estimación basada en el tipo de IA predominante en cada flujo de trabajo, incluso si siempre hay algo del otro.
2Etapa de adopción escalada o totalmente implementada para el flujo de trabajo.

Las empresas deberían considerar la IA agencial como el siguiente paso en la implementación de la IA, no como el punto de partida. Los prerrequisitos Para los agentes, se incluyen bases de datos sólidas, capacidades de IA escalables y una gobernanza clara. La mejor manera de implementar... Los agentes se basan en unos pocos flujos de trabajo de alto valor con claridad planes de implementación y capacitación de la fuerza laboral, en lugar de un despliegue masivo de agentes en todas partes a la vez.

Por ejemplo, una empresa global de productos de belleza implementó un cambio radical en sus ventas y marketing al buscar abordar múltiples problemas con la experiencia en línea de los clientes. Estas áreas problemáticas incluían... fuentes de información fragmentadas, falta de orientación personalizada e incapacidad de acceder a información importante del producto antes de tomar una decisión de compra. La solución de la empresa fue introducir el primer sistema de la industria. asistente de belleza virtual a gran escala, integrado en los sitios web y recorridos de comercio electrónico de la empresa, que se extiende a más de 20 mercados y cubre ocho marcas.

El asistente automatizado combina la consulta impulsada por IA con personalización en tiempo real, respaldada por una base de datos unificada y plataforma en la nube. El asistente virtual se implementó en En menos de 12 meses, la empresa espera obtener \$100 millones en ingresos incrementales gracias a la iniciativa, duplicando el ROI de las rutas tradicionales de comercio electrónico para clientes y permitiendo un nuevo modelo de atención personalizada y siempre activa. Compromiso del cliente.

Un fabricante líder de dispositivos electrónicos buscaba integrar GenAI en infraestructura, fabricación y operaciones de primera línea. Sus iniciativas digitales previas fueron... fragmentado; necesitaba una orquestación central, gobernanza y una transformación centrada en los técnicos. La respuesta estaba en ensamblar y almacenar una "tienda de empresa" de soluciones de IA centralizadas y agentes para gobernar, escalar y monitorear casos de uso de IA en las más de 200 fábricas del fabricante. Las empresas pueden utilizar agentes centrales repetidamente, lo que acelera la implementación de nuevos flujos de trabajo y respalda el 80%

automatización en flujos de trabajo operativos complejos como Diagnóstico de defectos y planificación de la producción. La empresa ha modelado más de \$300 millones en impacto EBIT a través de flujos de trabajo GenAI escalables.

Según nuestra encuesta, los agentes representan aproximadamente el 17 % del valor total de la IA en 2025 y están avanzando rápidamente. Se espera que el valor de los agentes casi se duplique hasta alcanzar el 29 % para 2028 (véase el Gráfico 5). Los agentes están ampliando la brecha de valor entre las empresas con visión de futuro y sus rivales más lentos.

Las empresas ya asignan el 15% de sus presupuestos de IA a agentes. Un tercio de estas empresas los utiliza, en comparación con el 12% de las empresas en expansión y casi ninguna de las rezagadas. Para todas las empresas, los agentes representan tanto una gran oportunidad como un riesgo apremiante. Las empresas necesitan urgentemente rediseñar su forma de trabajar, abordando el impacto de los agentes en los procesos, roles y habilidades existentes.

Los agentes no trabajan solos

Las empresas son conscientes de que no cuentan con las habilidades internas para desarrollar e implementar agentes por sí solas. Lo mejor Las empresas responden colaborando con socios de un ecosistema amplio y en crecimiento de proveedores de infraestructura, plataformas y aplicaciones. Nuestra encuesta muestra que las empresas que aprovechan este ecosistema tienen tres veces más probabilidades que las que no lo hacen de experimentar o implementar agentes, así como de reutilizar modelos e indicaciones en los flujos de trabajo.

ANEXO 5

Se espera que el valor de la IA de Agentic se duplique para 2028



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1.250).
Nota: Debido al redondeo, no todos los totales de los segmentos de barra suman 100%.
1División informada del valor impulsado por IA que llega al resultado final entre IA predictiva, generativa y agente.
2Informado sobre la base de su valor percibido y prioridad de implementación para la IA agente en la empresa del encuestado.



Qué hacen diferente los generadores de valor

Nuestra investigación muestra que, independientemente del sector o el tamaño de la empresa, las empresas construidas para el futuro siguen un modelo bien definido y Manual de estrategias probado, basado en un **modelo operativo que prioriza la IA**, para generar valor y ampliar su ventaja. (Ver Gráfico 6). En nuestro informe de 2024, presentamos la fórmula ganadora, y la evidencia de este año sugiere que las empresas deberían redoblar sus esfuerzos, ya que la creación de valor claramente se ve reforzada por las empresas que se centran en tomar las decisiones correctas.

El manual tiene cinco estrategias:

- Liderar desde arriba con una agresiva ambición estratégica plurianual en materia de IA.
- Reforme los flujos de trabajo actuales e invente otros nuevos con
Priorización basada en valores de la implementación de IA y seguimiento riguroso de los resultados.
- Transformarse en un modelo operativo que prioriza la IA y está basado en colaboración hombre-máquina.

- Asegurar y habilitar el talento necesario anticipándose nuevas necesidades, aprovechando el ecosistema de proveedores, capacitando tenazmente a las personas y transformando los flujos de trabajo.
- Construir una arquitectura tecnológica adecuada para su propósito y Fundación de datos.

Seguir una estrategia plurianual Ambición de la IA

Las empresas con visión de futuro abordan la IA como programas patrocinados por la junta directiva y el director ejecutivo, priorizando así la agenda por encima de experimentos o pilotos aislados. La alta dirección traduce objetivos comerciales generales en una visión de IA plurianual, totalmente financiada y con una hoja de ruta de ejecución explícita. Casi el 100% de Las organizaciones con visión de futuro reportan directivos altamente comprometidos, en comparación con solo el 8% de las rezagadas. Priorizan la IA. oportunidades a través de una hoja de ruta clara y secuenciada en lugar de activar todas las aplicaciones empresariales a la vez.

Las empresas que construyen el futuro siguen cinco estrategias

Lo que las empresas construidas con visión de futuro hacen de manera diferente: Rendimiento superior frente a los rezagados

 Perseguir un plan plurianual ambición estratégica	12x Más ejecutivos de nivel C y equipos de liderazgo profundamente comprometidos con la IA
	3x Es más probable que se haya nombrado a un director de inteligencia artificial
	2x Es más probable que hayan nombrado a un director de datos
 Remodelar e inventar con impacto	5x Más flujos de trabajo de IA ya implementados o escalados
	2,5x Mayor gobernanza implementada o configuración de medición de valor de IA
	2,5x Más enfoque en remodelar e inventar flujos de trabajo hacia la IA
 Implementar una IA primero modelo operativo	5x Es más probable que se aproveche la planificación estratégica de la fuerza laboral para la IA
	5x Mayor madurez en la implementación de barreras y gobernanza de IA responsables
	1,5x Es más probable garantizar la propiedad compartida entre el negocio y el departamento de TI en la implementación de la IA
 Asegurar y habilitar talento necesario	6x Es más probable que dediquen tiempo y estructuren programas para el aprendizaje de IA
	3x Se prevén más ETP para la mejora de las competencias en IA el próximo año
	2x Es más probable que los empleados participen en la configuración y adopción de la IA.
 Utilice lo adecuado para su propósito tecnología y datos	3x Más plantillas estándar y modelos de datos para toda la empresa
	3x Políticas de datos de IA más centrales definidas y supervisadas por el equipo central
	3x Más plataformas de IA centrales en funcionamiento para permitir la escala y la adopción

Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).
Nota: FTE = equivalente a tiempo completo.

Las empresas construidas con visión de futuro siguen varios principios organizativos (véase Anexo 7):

- Propiedad compartida. Una práctica definitoria de estos Las empresas son un modelo de copropiedad entre el negocio y el departamento de TI. Cada socio tiene derechos de decisión claros. y responsabilidad compartida. Las empresas construidas con visión de futuro tienen 1,5 veces más probabilidades que otras de adoptar este modelo compartido, y más del 40 % de ellas (frente al 19 % de las empresas estancadas) incorporan explícitamente la propiedad compartida de la IA en sus gobernanza. Esto garantiza que la tecnología y los negocios Los líderes se alinean en torno a objetivos ambiciosos y escalan la IA con un impacto medible. Las empresas con visión de futuro también logran un equilibrio entre impulsar la innovación descentralizada y contar con responsables de las cuentas de resultados en el centro que proporcionen la dirección.
- Eliminación de obstáculos desde arriba hacia abajo. Los líderes con visión de futuro abordan desafíos sistémicos, como cubrir brechas de talento, implementar IA responsable y superar los cuellos de botella tecnológicos y de datos mediante una intervención de arriba hacia abajo. Su dedicación a la institucionalización La rendición de cuentas hace que tengan tres veces más probabilidades que otros de nombrar a un director de IA y el doble de probabilidades de Designar un director de datos. Estos roles no solo ayudan eliminar barreras estructurales, pero también ayudan a impulsar la adopción interempresarial.

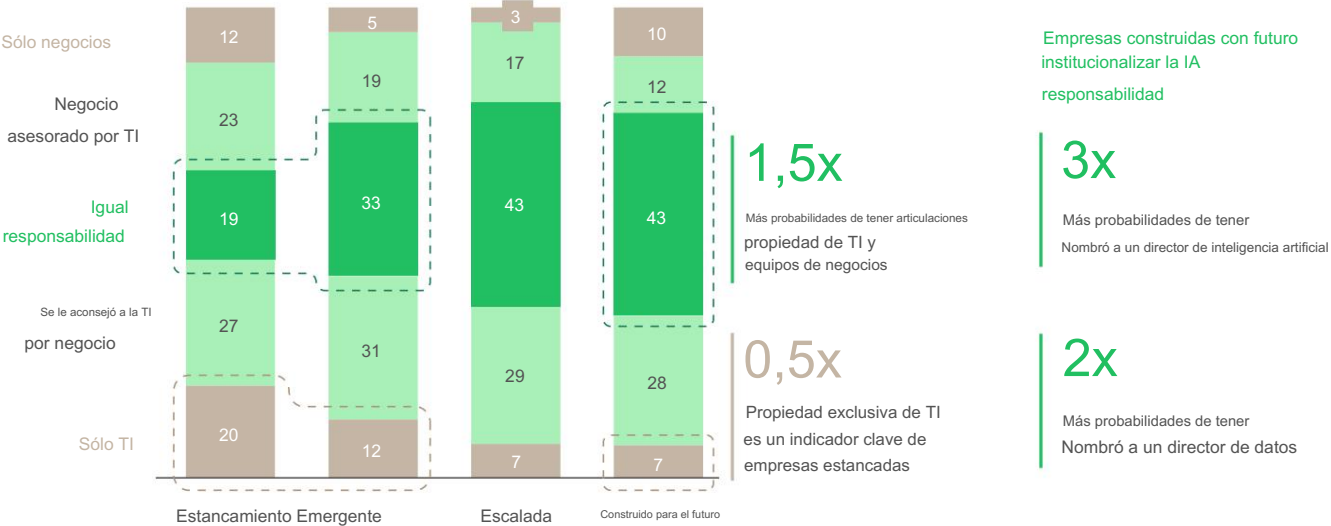
- Patrocinio ejecutivo visible y franco. Los altos ejecutivos de organizaciones con visión de futuro actúan como patrocinadores muy visibles de la IA. Articulan una visión unificada de la IA. Lo financian como una prioridad estratégica y demuestran su compromiso personal con la integración de la IA en la toma de decisiones estratégicas. Casi todos los líderes de alto nivel utilizan activamente La IA en sus actividades diarias, actuando como modelos a seguir para la adopción e impulsando la ampliación de iniciativas en todo el mundo. la empresa.

Un importante banco mundial ha puesto a prueba un proyecto piloto de IA como prioridad La transformación de su función de RR. HH. como un programa estratégico descendente demuestra cómo la tecnología puede transformar radicalmente la experiencia de los empleados. En lugar de distribuir responsabilidades entre las unidades centrales, divisionales y funcionales de RR. HH., el banco reinventó la gestión de RR. HH. desde la contratación hasta la jubilación.

El enfoque del banco no fue optimizar áreas aisladas procesos, sino reinventar la función de RR. HH. de principio a fin con una perspectiva centrada en la IA. Tres preguntas fundamentales guiaron el... Rediseño: ¿Qué recorridos de clientes y empleados son relevantes? ¿Qué partes pueden y deben ser cubiertas por la IA (incluyendo GenAI y agentes)? ¿Qué tareas deben permanecer en manos del personal interno?

Las empresas con visión de futuro aciertan con la propiedad conjunta del negocio y la TI y rendición de cuentas a nivel C

Las empresas construidas con visión de futuro garantizan la propiedad conjunta entre TI y equipos de negocios para impulsar la implementación de IA (%)



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).
Nota: Debido al redondeo, no todos los totales de los segmentos de barra suman 100%.
1*¿Quién tiene la responsabilidad principal de impulsar la implementación de la IA en su empresa?
2. ¿Ha creado roles específicos para impulsar la implementación y transformación de la IA en su empresa? (Seleccione todas las opciones que correspondan).

El banco redefinió un conjunto de recorridos de empleados (como “Yo Postúlate y únete”, “Recibo retroalimentación”, “Recibo recompensas” y “Me voy”), y todos los componentes, para servir como la columna vertebral de la transformación. El rediseño se basó en cuatro principios: la experiencia deseada del empleado, el nuevo modelo operativo, las capacidades funcionales requeridas y las tecnologías facilitadoras. Guiado por estos principios, el banco construyó una hoja de ruta de capacidades, secuenciada por importancia e impacto, y definió KPI claros (como el tiempo de contratación, 90 días

tasa de retención y tiempo de ciclo para las solicitudes de servicio) para monitorear el progreso. En lugar de afirmar una automatización generalizada o ahorros cuantificados, el banco lanzó prototipos específicos como el resumen de retroalimentación habilitado por IA para apoyar a los gerentes de línea en el ciclo de desempeño anual, que demostró importantes ganancias de eficiencia e informó un caso comercial de alto nivel para ahorros futuros.

La alta dirección está dirigiendo visiblemente el programa, con el apoyo de un pequeño grupo de expertos en el dominio, para garantizar la velocidad, la responsabilidad y el logro de su ambición de valor. Este enfoque acelerará enormemente el rendimiento de RR.HH. y eficiencia, y el banco puede aplicar los conocimientos resultantes sobre la reinversión del proceso central con IA para otras funciones.

Remodelar e inventar con impacto

Las empresas construidas con visión de futuro y en expansión van más allá de automatizar procesos y flujos de trabajo con IA para crear valor Reestructurar empresas existentes e inventar otras nuevas. Repensaron cómo se realiza el trabajo con diferentes formas de La tecnología, como la IA de visión, permite a las computadoras analizar datos visuales y extraer información útil de imágenes y videos. Casi el 90 % de las tecnologías de futuro y escalables... Las empresas esperan que la mayor parte de su valor en IA provenga de la reformulación e invención de procesos de negocios.

Consideremos el caso de un líder mundial en soluciones de agua, higiene y sostenibilidad, que utilizó IA para crear un negocio de tecnología digital para restaurantes completamente nuevo, impulsado por GenAI e IA de visión. A partir de pruebas piloto en EE. UU., la empresa creó modelos de IA de visión para observar las operaciones en la trastienda de un restaurante y generar informes posteriores basados en IA que incluían directrices claras y prácticas.

para optimizar la velocidad del servicio, la eficiencia laboral y la cocina operaciones. La empresa obtuvo el 100% de clientes satisfacción en los ensayos. Se identificó un mercado potencial de Entre 1.000 y 1.500 millones de dólares, con un objetivo de ingresos de unos 400 millones de dólares en cinco años al doble del margen bruto de su Conjunto de productos tradicional. Ahora está ampliando la nueva iniciativa, combinando habilidades organizativas y tecnología avanzada para crear un nuevo negocio y una nueva fuente de ingresos.

Las empresas exitosas también generan valor al priorizar sus carteras de IA por su impacto financiero u operativo, lo que

Esto resulta en una sólida alineación entre la adopción y los resultados esperados. Las empresas con visión de futuro y en expansión logran una correspondencia un 76 % mayor entre dónde se implementa la IA y dónde genera impacto. La priorización acelera la implementación. Alrededor del 62 % de las iniciativas en las empresas con visión de futuro ya se han implementado, en comparación con el 12 % de las rezagadas. En general, estas empresas logran un tiempo de impacto más rápido, típicamente de 9 a 12 meses en lugar de 12 a 18 meses. (Ver Gráfico 8).

Una empresa de productos de consumo está mejorando la eficiencia de su función de marketing global mediante el uso de un sistema basado en datos. Proceso de priorización para optimizar y simplificar el desarrollo de campañas de marketing. La función de marketing emplea varios equipos que trabajan en diferentes marcas en más de 50 mercados. Un equipo de proyecto utilizó una encuesta a nivel departamental para mapear todas las campañas, actividades y recursos asignados de la empresa. El mapa ayudó a identificar los más...

Oportunidades prometedoras de optimización mediante IA y su potencial de valor estimado. La viabilidad resultante

La matriz destacó los flujos de trabajo más prometedores.

La integración de la IA en estos flujos de trabajo ha permitido que

empresa para mejorar la eficiencia de su comercialización, principalmente

Mediante reducciones de costos internos y externos, como la optimización de costos de agencia y procesos, logró ahorros de entre el 25 % y el 40 % en tiempo dedicado a la creación de contenido, la planificación de marca y la generación de informes, y duplicó la velocidad de comercialización para la activación de campañas con entregables de mejor calidad. Ahora sigue una estrategia probada para escalar la IA en otras funciones, como ventas, gestión de la cadena de suministro e I+D.

Los líderes monitorean e informan los resultados de forma constante. Más del 60 % de las empresas con visión de futuro monitorean rigurosamente el valor de la IA. en comparación con sólo el 17% de las empresas estancadas.

Adoptar un modelo operativo que priorice la IA

Las empresas con visión de futuro comprenden la necesidad de actuar con rapidez, pero también prestan atención a la evolución de su modelo operativo a lo largo del tiempo en múltiples dimensiones. Una IA eficaz

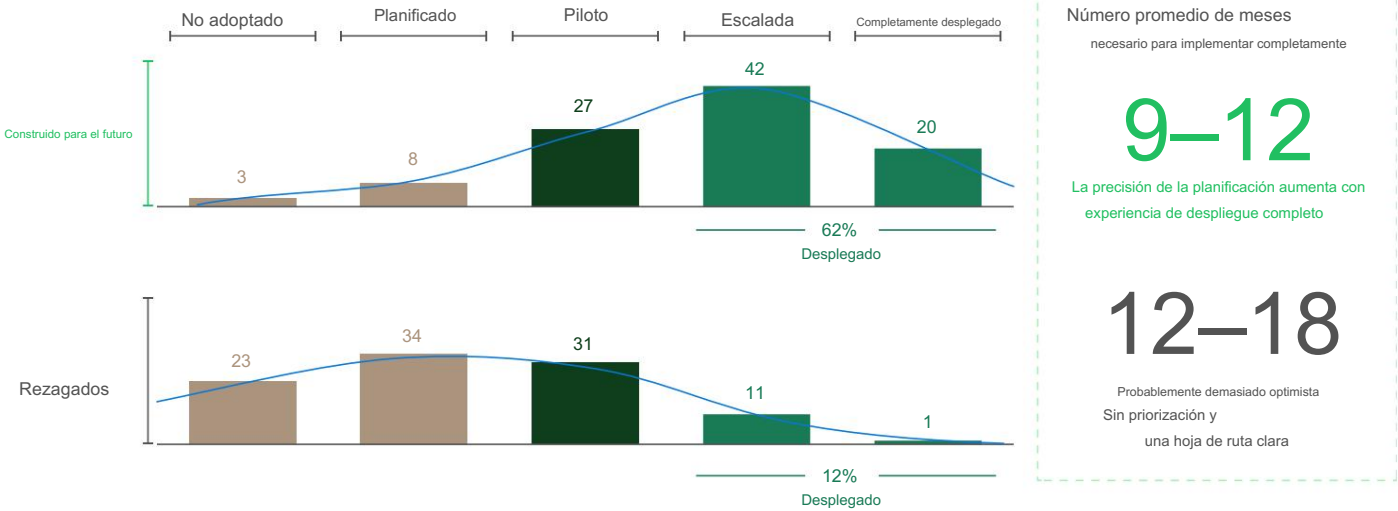
El modelo operativo no se centra en reemplazar a las personas con tecnología; implica reimaginar la empresa en torno a la IA.

Los humanos no son menos críticos para el proceso que antes, pero han rediseñado roles en los flujos de trabajo que son reestructurado para incluir a los trabajadores digitales.

ANEXO 8

La priorización eficiente permite que las empresas con visión de futuro implementen y Escale más flujos de trabajo más rápido

Las empresas construidas con visión de futuro tienen más de 5 veces los flujos de trabajo de IA en implementación (%)...



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).

A medida que la organización avanza hacia un modelo operativo de IA, los altos ejecutivos deben responder un nuevo conjunto de preguntas de diseño, incluidas las siguientes:

- ¿Cómo podemos lograr estos resultados de manera diferente?
 - ¿Aprovechando los agentes de IA? ¿Qué flujos de trabajo clave podemos...
 - ¿Remodelar con IA? (En este contexto, es importante pensar en términos de reinversión en lugar de mejoras incrementales, como lo describió anteriormente el banco global).
- ¿Dónde seguirán los humanos aportando valor distintivo en los flujos de trabajo rediseñados?
- ¿Cómo coexisten los trabajadores humanos y digitales con la responsabilidad adecuada en estructuras híbridas?
- ¿Cómo nos aseguramos de que nuestro programa de IA responsable tenga dientes y se sigue?
- Reconociendo que las implementaciones de IA rara vez son perfectas, ¿cómo?
 - ¿Construimos bucles de retroalimentación rápidos?
- ¿Cuál es el mejor equilibrio entre centralizar la experiencia en centros de excelencia y democratizar el uso de IA en toda la organización?

Aunque estas preguntas son complejas (y las respuestas a menudo lo son aún más), las empresas construidas para el futuro adoptan El cambio es deliberado. Se mueven desde la perspectiva centrada en las personas. procesos aumentados por herramientas digitales a procesos centrados en agentes de IA orquestados por personas. Son cinco veces más Probablemente se queden rezagados en la planificación estratégica de la fuerza laboral para la IA. Dos aspectos del nuevo modelo son De especial importancia son la gobernanza y las alianzas dentro del ecosistema.

Como nos comentó un alto ejecutivo del sector minorista: «Es importante acertar con el modelo operativo a medida que se implementan más soluciones de IA. Nos centramos especialmente en el patrocinio y la apropiación de los beneficios de la IA por parte de los altos ejecutivos». empresas, lo que crea el espacio para invertir en datos fundamentales y en las capacidades adecuadas para el desarrollo de la IA. En nuestro modelo, la asignación de capital para IA se gestiona de forma centralizada para garantizar que priorizamos las oportunidades más importantes, pero la amortización la asumen los equipos de negocio para garantizar que se involucren en el juego y asuman el impacto.

Gobernanza. Las empresas con visión de futuro logran un equilibrio entre impulsar la innovación descentralizada y mantener una gestión centralizada con responsables de las cuentas de resultados. Estas empresas tienen 1,5 veces más probabilidades de... que sus funciones de TI y de negocios compartan la propiedad de la transformación con derechos de decisión claros, 4,6 veces más probabilidades de tener barandillas adecuadas para su propósito y 2,6 veces más Es probable que se realice un seguimiento riguroso del valor de la IA en toda la organización. Establecen KPI claros basados en la IA y un plan. para mostrar de arriba hacia abajo el progreso de la IA como prioridad.

Colaboraciones dentro del ecosistema. Colaborar con expertos externos es fundamental en el modelo operativo de IA.

Las asociaciones suelen ser la mejor opción (y a veces la única). forma de asegurar el talento necesario, ganar mayor flexibilidad y acceso a la última tecnología y permitir cambios más rápidos en cómo opera la organización. Estas iniciativas pueden crear nuevos motores para la creación de valor y, en algunos mercados, pueden ser la única forma en que las empresas puedan operar.

La mayoría de las empresas necesitan considerar cómo remodelar sus recursos internos y externos para impulsar el uso exitoso de alianzas a gran escala. De hecho, el ecosistema de proveedores, que está madurando rápidamente —incluyendo modelos de lenguaje en desarrollo y una IA más agente— ofrece, por función y sector,...

Los hiperescaladores, las empresas de plataformas y una gran cantidad de proveedores de aplicaciones nativas de IA deberían dar a los ejecutivos de empresas que no están orientadas al futuro un incentivo para explorar lo que las asociaciones pueden hacer para acelerar sus programas de IA.

Asegurar y habilitar el Talento necesario

Los informes de los medios de comunicación tienden a centrarse en las pérdidas de empleo proyectadas como resultado de la IA, y sin duda algunos empleos, especialmente los que implican tareas más estructuradas y repetitivas, desaparecerán. Sin embargo, para que un modelo operativo de IA funcione, El acceso al talento humano es más crucial que nunca. Las empresas con visión de futuro lo entienden. Reconocen que Escalar la IA requiere acceso a talento escaso, y actúan con decisión para atraer, retener y capacitar a personas capaces de orquestar y supervisar a los agentes de IA en el diseño, la implementación y la gestión de capacidades de IA de próxima generación sin demora. A corto plazo, esto implica contratar talento experto. Sin embargo, a mediano y largo plazo, implica construir la infraestructura y los sistemas necesarios para evaluar las necesidades cambiantes de talento y habilidades, así como para capacitar y mejorar las habilidades actuales.

Personal mientras reinventa los flujos de trabajo, gestione un trabajador híbrido medio ambiente y gestionar una evolución global en la combinación de habilidades de las personas.

Capacitación y participación de la fuerza laboral. Las empresas con visión de futuro invierten en la capacitación integral de sus empleados. Combinen ambiciones de capacitación audaces con un compromiso generalizado: se espera que más del 50% de los empleados de estas empresas estén capacitados en IA en 2025, en comparación con solo el 20% en las rezagadas. Las empresas con visión de futuro también son seis veces más... Es probable que reserven tiempo para el aprendizaje estructurado. Como resultado, un 50 % más de personal utiliza IA en su trabajo diario, cambiando su contribuciones a actividades de mayor valor, como el pensamiento estratégico, el juicio y la colaboración entre humanos y IA.

Codiseño y rediseño del flujo de trabajo. Para acelerar Las empresas con visión de futuro, en su adopción, involucran **activamente a sus empleados en el codiseño de** soluciones de IA. Integrar agentes en un flujo de trabajo no consiste en integrarlos en sistemas heredados. procesos: requiere reimaginar el flujo de trabajo de extremo a extremo, lograr una armonía funcional entre los trabajadores humanos y digitales y permitir la interoperabilidad entre sistemas basados en la nube.

Ecosistemas locales y externos de agentes y herramientas de IA. Las empresas con visión de futuro involucran a su fuerza laboral el doble de veces que otras en la remodelación de los flujos de trabajo a medida que construyen. probar e implementar agentes. Esta inclusión garantiza una adopción más fluida y genera sentido de pertenencia y confianza. Estos Las empresas reconocen que a medida que el modelo operativo de IA se consolida, El rol de los humanos evoluciona drásticamente. Las empresas deben cuidar tanto a los trabajadores de IA como a sus colegas humanos para que Ambos ofrecen resultados óptimos en conjunto. Con la expansión de la IA, y especialmente de los agentes, los humanos deben desempeñar un papel fundamental en la reimaginación de los agentes y flujos de trabajo del futuro.

Entornos de trabajo híbridos y evolución de habilidades. Operar en un entorno laboral híbrido —en el que colaboran humanos y agentes de IA — exige **nuevas capacidades de gestión**. La IA redefine los roles al automatizar procesos rutinarios, reducir las brechas de rendimiento en tareas estructuradas y potenciar la ventaja competitiva de los mejores empleados en trabajos complejos y basados en el juicio. Las empresas con visión de futuro anticipan estos cambios evaluando las competencias que priorizan la IA.

Adaptar los roles actuales y crear otros nuevos según sea necesario. La combinación de la fuerza laboral se aleja de los procesos repetitivos Hacia la creatividad, la innovación y el conocimiento contextual del mercado. Los gerentes actúan como modelos a seguir para la adopción. Los roles humanos enfatizan cada vez más la supervisión, la toma de decisiones y la confirmación de que los trabajadores humanos y digitales son... obteniendo resultados juntos

Utilice tecnología y datos adecuados para su propósito

Las empresas construidas con visión de futuro reconocen que capturar valor de la IA requiere más que simplemente agregar nuevas herramientas; exige reconfigurar la arquitectura y los procesos de la empresa en torno a la IA. Nueva tecnología. Dos años después del lanzamiento de ChatGPT, Muchas empresas se enfrentan a una creciente "carga GenAI", una cartera de Pruebas de concepto aisladas que no pueden escalar, esfuerzos duplicados en toda la empresa, costos crecientes y necesidades de seguridad cada vez más complejas. Para evitar esto, las mejores empresas... Adopte una pila tecnológica horizontal y estratégica con un agente dedicado y una capa de plataforma de IA para controlar costos y riesgos, escalar de manera inteligente y demostrar valor de manera incremental.

A medida que se multiplica el uso de agentes, las arquitecturas fragmentadas que obligan a los equipos a reconstruir modelos desde cero ya no son viables. Las empresas con visión de futuro evitan este problema... adoptando un enfoque flexible y de cartera hacia la tecnología.

Reconociendo que no existe una arquitectura única para cada etapa, seleccionan una combinación de soluciones para satisfacer necesidades específicas. La estrategia implica tomar decisiones deliberadas entre cuatro amplias opciones para obtener capacidades de agencia:

- Soluciones Agentic independientes. Aplicaciones llave en mano. Para tareas específicas, como codificación o asistencia en investigación.
- Soluciones de Agentic integradas. Capacidades integradas directamente en las principales plataformas empresariales, como CRM o ERP, que aprovechan los datos nativos y la gobernanza.

- Plataformas de creación de agentes. Low-code o autoservicio. Plataformas que permiten a los equipos crear agentes personalizados mediante el uso de componentes modulares.
- Soluciones de agentes a medida. Agentes a medida. Desarrollado desde cero para diferenciar casos de uso. que requieren una lógica a medida, una orquestación rigurosa o controles de rendimiento estrictos

La mayoría de las empresas consideran que un enfoque híbrido es el más adecuado. estrategia eficaz para equilibrar las soluciones de mercado con personalización interna. Nuestra investigación muestra que solo el 11% de las empresas dependen principalmente del desarrollo interno, y solo El 4% depende de un único proveedor integral para su conjunto completo de soluciones de IA. Sin embargo, adquirir soluciones en todas partes sin priorizarlas conlleva el riesgo de fragmentación y una adopción deficiente.

La estrategia de cartera híbrida se rige por principios claros. Las empresas inteligentes se centran en factores clave como la disponibilidad de datos y las competencias internas: inversiones independientes de la plataforma que generan valor sostenido. También es fundamental considerar la propiedad de los modelos y los indicadores como una palanca estratégica y tomar decisiones conscientes sobre cuándo adoptar, adaptar o integrar soluciones para mantener el c

Una estrategia de plataforma consistente vincula estas opciones tecnológicas. Las empresas con visión de futuro tienen tres veces más probabilidades Operar una plataforma de IA central e integrada como eje central de su implementación. Este enfoque de plataforma... tiene un efecto acumulativo: la empresa construye un bien común Capacidades de seguridad, monitoreo y orquestación una sola vez y luego las reutiliza, garantizando que cada nuevo caso de uso fortalezca la plataforma, acelere el siguiente y avance hacia una escala empresarial. Para respaldar este esfuerzo,

Más de la mitad de las empresas que proyectan hacia el futuro mantienen repositorios centralizados de modelos y sugerencias reutilizables, lo que reduce drásticamente el trabajo duplicado.

Finalmente, los líderes implementan una sólida base de datos que permite a las unidades de negocio aprovechar plataformas compartidas y socios externos. Más del 50% de las empresas con visión de futuro... operan con un único modelo de datos para toda la empresa, en comparación con solo el 4 % de sus pares estancados. Esto da Los equipos acceden rápidamente a datos fiables para crear soluciones a medida. La base de datos está gestionada centralmente, pero Permite la ingestión de datos de diferentes dominios, creando tanto eficiencia como escalabilidad.

Las empresas construidas con visión de futuro refuerzan su base de datos con Gobernanza sólida. Estas empresas son tres veces más Es probable que se apliquen políticas de datos a nivel empresarial a través de equipos de supervisión centralizados, lo que garantiza la calidad, la confianza y el uso responsable. La gestión centralizada, combinada con la responsabilidad empresarial compartida, protege la integridad de los datos y otorga a las unidades de negocio la responsabilidad necesaria para mantenerlos actualizados y utilizables.



Cómo acelerar la creación de valor de la IA

¿Estás listo?

Los directores ejecutivos y sus juntas directivas deben priorizar la implementación de la IA para generar valor. La mayoría deberá superar la reticencia organizacional, la complejidad de las TI, la falta de integridad y acceso a los datos, y preocupaciones de la fuerza laboral sobre la pérdida de empleos y las debilidades de la IA. Pero articular una ambición clara con un fuerte enfoque en el valor, además de ir más allá de un enfoque centrado únicamente en el coste para enfatizar la innovación y la ventaja competitiva, los pondrá en el camino correcto. Las empresas con visión de futuro les han proporcionado una estrategia probada a seguir.

Cada empresa seguirá su propio camino, en función de sus capacidades actuales. Para identificar el punto de partida adecuado...

En este punto, las empresas deberían evaluar y comparar sus capacidades actuales y destacar las brechas con sus competidores.

Los rezagados pueden seguir el manual de estrategias de futuro descrito en el capítulo anterior para ascender en la curva de madurez, comenzando con un compromiso firme y audaz desde arriba.

gestión y un esfuerzo sostenido para traducir los negocios objetivos en una visión y estrategia global.

Las empresas que ya están escalando iniciativas de IA deberían invertir (y reinvertir sus ganancias) en capacidades con visión de futuro, como la innovación en IA con agentes. (Véase el Gráfico 9).

Adherencia a nuestra [regla 10-20-70](#) Las transformaciones tecnológicas ayudarán a acelerar el viaje: el 70% del enfoque estratégico de una empresa debe estar en las personas y los procesos, el 20% en la tecnología y el 10% en los algoritmos.

(Ver Anexo 10). Nuestra investigación muestra que la mayoría de los obstáculos involucran a las personas, la organización y los procesos. En 2024, las empresas tuvieron dificultades para alinear la IA con la estrategia general y establecer un modelo de negocio, pero ahora la prioridad se ha centrado en desafíos de implementación más concretos, como Adopción de herramientas de IA y gestión de datos no estructurados.

Aun así, las empresas que intentan pasar directamente a la reestructuración y la invención sin dar el paso preliminar de desarrollar las capacidades necesarias, como una IA priorizada, modelo operativo, habilidades sociales y tecnología relevante—

Por lo general, fallan.

La implementación exitosa de la IA requiere una colaboración activa con el ecosistema tecnológico para superar los obstáculos que dificultan la adopción, incluyendo las capas de orquestación, la conectividad del sistema y las estrategias de datos empresariales. Para todas las empresas, la interoperabilidad es fundamental. Sin estándares abiertos, cada agente corre el riesgo de convertirse en un silo. Iniciativas como el [Protocolo de Contexto de Modelo](#) promueven la reutilización en los flujos de trabajo, reducen...

costos de implementación y ayudan a evitar la dependencia de un solo proveedor.

El punto más importante es que el tiempo es corto.

La tecnología avanza rápidamente, lo que dificulta ponerse al día cada semana. Empresas construidas para el futuro.

se están alejando, ampliando la brecha de valor y hundiendo a los que se mueven lentamente en un agujero de valor más profundo. Los demás necesitan Muévete ahora.

ANEXO 9

El manual del futuro para escalar la curva de madurez de la IA



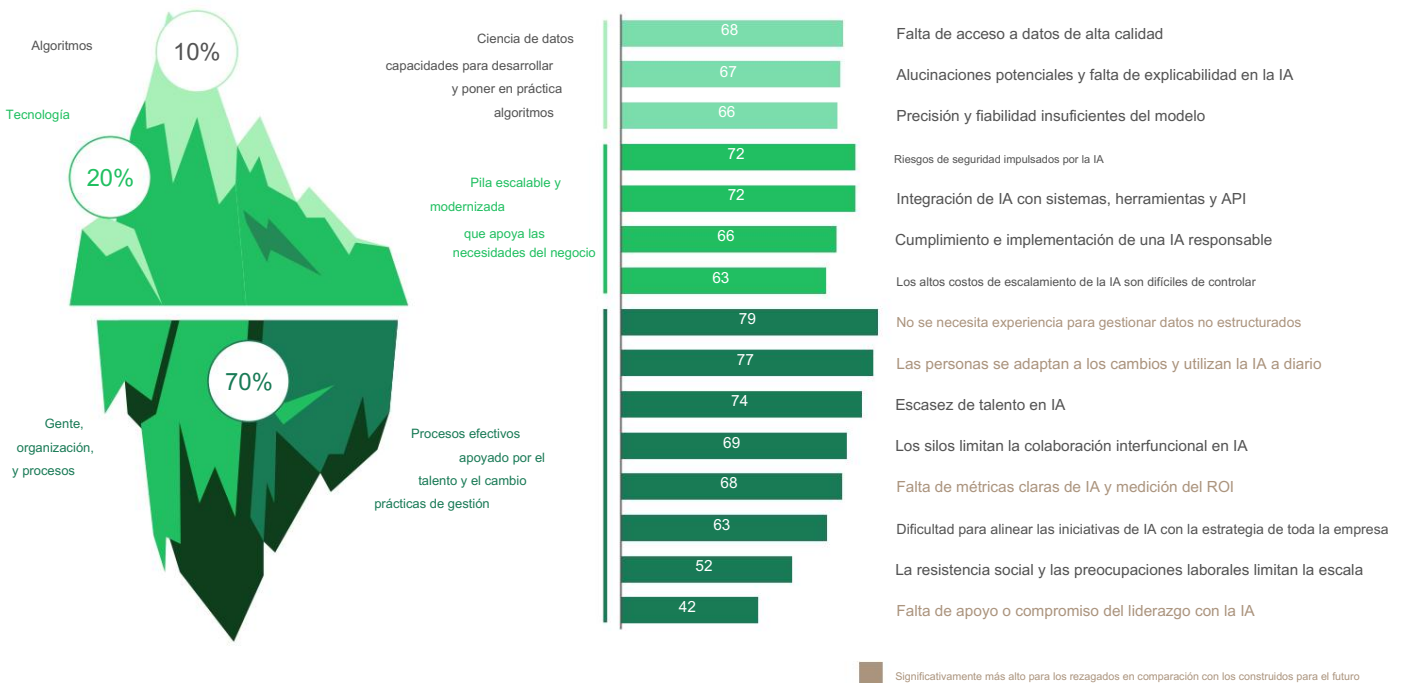
Fuente: Análisis BCG.

ANEXO 10

La mayoría de los obstáculos de la IA involucran a personas, organizaciones y procesos

Modelo 10-20-70 de BCG

Principales desafíos mencionados por los encuestados (%)



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).

Apéndice

Definiciones de IA

Categorías de madurez de la IA

- **Estancamiento.** Implementan acciones de IA mínimas o nulas, carecen de capacidades fundamentales y no generan valor.
- **Emergente.** Ha desarrollado capacidades fundamentales. y comenzaron la experimentación inicial, pero están luchando por escalar y generar valor.
- **Escalabilidad.** Hemos desarrollado una estrategia de IA y capacidades avanzadas, y las estamos escalando eficazmente mientras Empezando a generar valor
- **Construidos para el futuro.** Estamos a la vanguardia de la innovación en IA, desarrollando sistemáticamente capacidades de IA de vanguardia en todas las funciones y generando constantemente valor sustancial

Modelo operativo de IA

Un modelo operativo de IA es una forma de trabajar a nivel de toda la empresa en la que la IA es propiedad conjunta de la empresa y de TI, integrada en Gobernanza y financiación como un programa estratégico liderado por la alta dirección. Requiere liderazgo de arriba hacia abajo para brindar velocidad, claridad y certeza, evitando las trampas de la IA falsa que ocurren cuando la gerencia media dispersa el esfuerzo. pequeños pilotos sin generar valor real.

Vías de realización del valor de la IA

- **Implementación.** Aumente la eficiencia con herramientas GenAI (para Por ejemplo, en la generación de código, la conciliación de facturas y los resúmenes de reuniones)
- **Reestructuración.** Transformación de los flujos de trabajo centrales del negocio (para Por ejemplo, marketing, cadena de suministro y servicio al cliente) para la productividad, la calidad y la velocidad.
- **Inventar.** Crear ofertas nativas de IA que desbloqueen nuevos modelos de ingresos (por ejemplo, experiencias hiperpersonalizadas, productos impulsados por IA y monetización de datos)

Tecnologías de IA

- **IA predictiva.** El uso de inteligencia artificial para Analizar datos históricos y actuales y hacer predicciones sobre eventos o tendencias futuras
- **IA generativa.** El uso de la inteligencia artificial. Generar contenido nuevo y realista aprendiendo y replicando patrones.

- **IA agencial.** Un modelo de ejecución de inteligencia artificial. con agentes autónomos que pueden observar, razonar, planificar, utilizar herramientas y actuar, coordinándose entre flujos de trabajo, herramientas y sistemas con mínima intervención humana; estos agentes incorporan inteligencia predictiva y GenAI, y varían enormemente en términos de complejidad del flujo de trabajo.
- **IA de visión.** Un tipo de inteligencia artificial que puede Analizar e interpretar fuentes de datos visuales, como imágenes o videos.

Ecosistemas y asociaciones de IA

Los ecosistemas y asociaciones de IA son redes de proveedores externos (hiperescaladores, proveedores de plataformas y empresas especializadas en IA) con los que las empresas pueden colaborar para acelerar la adopción. y escala. Los usuarios estratégicos de los ecosistemas son significativamente es más probable que adopten GenAI y AI agentic, reutilicen modelos e indicaciones en todos los flujos de trabajo y generen mayor valor.

Aprendizaje automático

El aprendizaje automático (ML) es una rama de la IA que utiliza algoritmos y modelos estadísticos para identificar patrones en los datos y mejorar automáticamente el rendimiento a través de la experiencia del mundo real, sin estar programado explícitamente para tener en cuenta nuevos puntos de datos específicos. ML sustenta la IA predictiva y es un facilitador fundamental para la IA generativa y agente.

Flujo de trabajo

El flujo de trabajo es una secuencia estructurada de tareas, actividades y Decisiones diseñadas para obtener un resultado empresarial dentro de una función o entre ellas. En el contexto de la IA, las empresas están reinventando cada vez más los flujos de trabajo de principio a fin, con agentes y automatización que se encargan de los pasos rutinarios, mientras que los humanos proporcionan la orquestación, el juicio y la supervisión. Los flujos de trabajo son la unidad central de la creación de valor en Las transformaciones de la IA, ya que determinan la eficiencia y la El trabajo se realiza eficazmente en toda la empresa.

Metodología de la encuesta

Diseñamos nuestra encuesta Build for the Future 2025 para centrarnos en las capacidades de IA necesarias para respaldar los objetivos estratégicos, ofrecer un valor comercial significativo e identificar y aprovechar nuevas posibilidades del mercado.

En consecuencia, construimos nuestra puntuación integral de madurez de IA sobre 41 capacidades fundamentales, cada una medida a lo largo de cuatro etapas de madurez claramente definidas: estancada, emergente, escalable y construido para el futuro.

A continuación, clasificamos las puntuaciones ponderadas en cuatro números:
rangos:

- Estancado: 0–25
- Emergentes: >25–50
- Escala: >50–75
- Construcción futura: >75–100

Nuestra encuesta pidió a 1250 CxOs y altos ejecutivos que toman decisiones en materia de IA en más de 25 sectores que estimaran la madurez de la IA de sus empresas en las 41 capacidades, incluidos los resultados en la experiencia del cliente y las operaciones en respuesta a preguntas específicas del sector.

extrajeron información sobre la madurez y el valor de la IA a partir de los datos autodeclarados por los encuestados. Los resultados reflejan área de negocio que los encuestados conocen mejor, no siempre toda la empresa. A menos que se indique explícitamente como realizada (por ejemplo,

ejemplo, como se completó a finales de 2024), las cifras reportadas reflejan el impacto futuro esperado. Aunque tomamos

Se toman todas las precauciones disponibles para lograr la máxima calidad de datos, las respuestas pueden estar sujetas a sesgos de percepción.

Los encuestados provenían de 68 países de Asia, Europa y América del Norte y de nueve industrias: bienes de consumo; energía; servicios financieros; atención sanitaria; bienes industriales; seguros; sector público; tecnología, medios y telecomunicaciones; y viajes, ciudades e infraestructura.

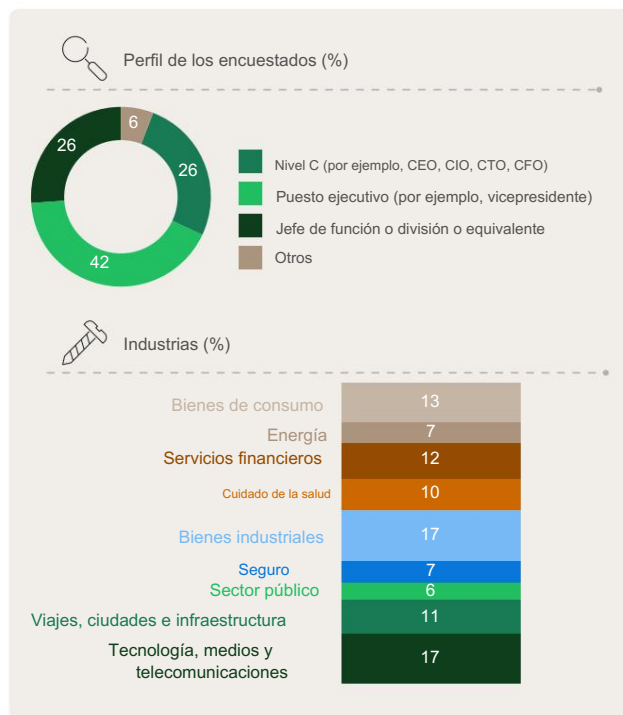
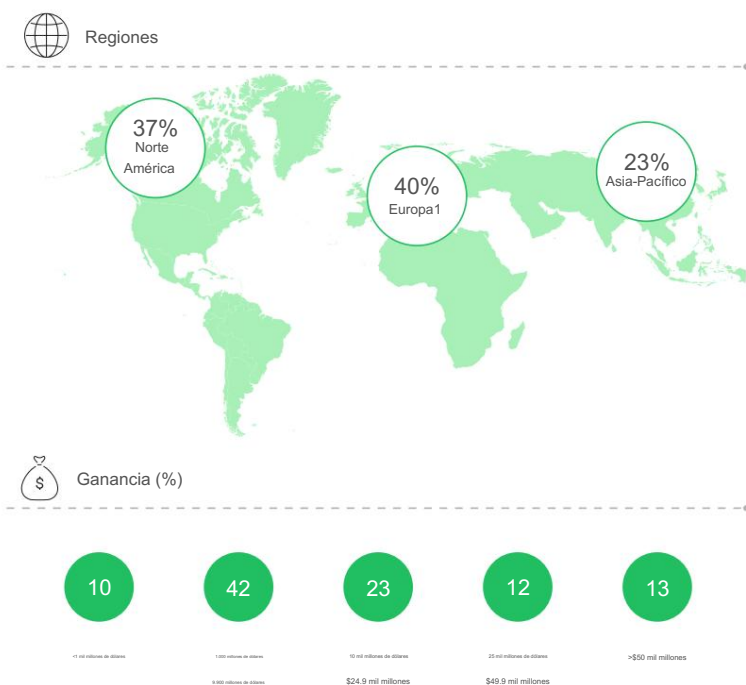
(Ver la exposición.)

Las métricas financieras (por ejemplo, TSR y EBIT) se obtienen

A través de CapitalIQ y Orbis. El rendimiento general de la empresa se basa en múltiples factores, además de la IA.

Aplicamos métodos estadísticos multivariados como bosque aleatorio, regresión logística y modelado de ecuaciones estructurales (regresión de mínimos cuadrados parciales) para calcular los pesos de regresión.

1.250 respuestas que cubren todas las regiones e industrias, así como una amplia gama de tamaños de empresas y puestos ejecutivos



Fuente: Estudio global BCG Build for the Future 2025 (n = 1250).
Nota: B = mil millones.

1Europa incluye puntos de datos de África y Sudamérica.

Acerca de los autores



Jessica Apotheker es directora general y socia principal de la oficina de París de Boston Consulting Group y CMO global de BCG y BCG X. Puede contactarla por correo electrónico a apotheker.jessica@bcg.com.



Vinciane Beauchene es directora general y socia de la oficina de París. Puede contactarla por correo electrónico en beauchene.vinciane@bcg.com.



Nicolas de Bellefonds es director general y socio principal de la oficina de BCG en París. Puede contactarlo por correo electrónico a debellefonds.nicolas@bcg.com.



Patrick Forth es asesor sénior y socio sénior emérito de la oficina de Sidney de la firma. Puede contactarlo por correo electrónico a forth.patrick@advisor.bcg.com.



Marc Roman Franke es socio y director asociado de IA y transformación digital en la oficina de BCG en Berlín. Contáctalo por correo electrónico a franke.marcroman@bcg.com.



Michael Grebe es director general y socio principal de la oficina de Múnich. Puede contactarlo por correo electrónico en grebe.michael@bcg.com.



Nina Kataeva es directora general y socia de la oficina de BCG en Zúrich. Puede contactarla por correo electrónico en kataeva.nina@bcg.com.



Santeri Kirvelä es director general y socio principal de la oficina de Helsinki de la firma. Puede contactarlo por correo electrónico en kirvela.santeri@bcg.com.



Djon Kleine es director general y socio de la oficina de BCG en Los Ángeles. Puede contactarlo por correo electrónico en kleine.djon@bcg.com.



Romain de Laubier es director general y socio principal de la oficina de Singapur de la firma. Puede contactarlo por correo electrónico a delaubier.romain@bcg.com.



Vladimir Lukic es director general y socio principal de la oficina de BCG en Boston y es el líder global de la empresa. Práctica de Tecnología y Ventaja Digital. Puedes contactarlo por correo electrónico a lukic.vladimir@bcg.com.



Amanda Luther es directora general y socia principal de la oficina de Austin de la firma. Puede contactarla por correo electrónico a luther.amanda@bcg.com.



Mary Martin es directora general y socia principal de la oficina de BCG en Denver. Puede contactarla por correo electrónico en martin.mary@bcg.com.



Jeff Walters es director general y socio principal de la oficina de Hong Kong de la firma. Puede contactarlo por correo electrónico en walters.jeff@bcg.com.



Christoph Schweizer es el director ejecutivo de Boston Consulting Group.

Para más contacto

Si desea discutir este informe, comuníquese con los autores.

Expresiones de gratitud

Los autores extienden su agradecimiento a todos los que Contribuyeron a la investigación y el desarrollo de este informe, incluidos Charles Adamo, Florence Adida, Julie Bedard, Giuseppe Colombo, Maunoir de Kerros, Cyprien d'Harcourt, Anna Dorkel, Camille Duranton, Eva Engelhardt, Caroline Girard, Rim Hachani, Matthew Kropp, Nikolaus Lang, Michael Leyh, Deborah Lovich, Clemens Nopp, Lucas Quarta, Clémentine Remy, Lee Robertson y Jürgen Rogg.



Boston Consulting Group colabora con líderes empresariales y sociales para abordar sus desafíos más importantes y aprovechar las mayores oportunidades. BCG fue pionero en estrategia empresarial desde su fundación en 1963. Hoy, colaboramos estrechamente con nuestros clientes para adoptar un enfoque transformador que beneficia a todas las partes interesadas, empoderando a las organizaciones para que crezcan, construyan una ventaja competitiva sostenible e impulsen un impacto social positivo.

Nuestros equipos, diversos y globales, aportan una profunda experiencia sectorial y funcional, así como una variedad de perspectivas que cuestionan el statu quo e impulsan el cambio. BCG ofrece soluciones mediante consultoría de gestión de vanguardia, tecnología y diseño, así como proyectos corporativos y digitales. Trabajamos con un modelo de colaboración único en toda la firma y en todos los niveles de la organización del cliente, impulsados por el objetivo de ayudar a nuestros clientes a prosperar y permitirles contribuir a un mundo mejor.

Para obtener información o permiso para reimprimir, comuníquese con BCG a permissions@bcg.com. Para encontrar la última versión de BCG Para obtener más información y registrarse para recibir alertas electrónicas sobre este tema u otros, visite bcg.com. Siga a Boston Consulting Group en [LinkedIn](#), [Facebook](#), y [X \(antes Twitter\)](#).

