



Cinco iniciativas clave de IA generativa que las empresas deben impulsar

Noviembre 2023

La inteligencia artificial va a ser la gran fuerza transformadora de nuestro tiempo gracias a su capacidad de disparar la productividad, impulsar la innovación y generar nuevos modelos de negocio. La incertidumbre y las limitaciones de recursos a las que se enfrentan muchas organizaciones son reales, pero no hay que dejar que se conviertan en una excusa para la inacción y el aplazamiento. Las cinco iniciativas de este informe ofrecen un camino para abordar estos retos. No es demasiado pronto para iniciar la transición de lo táctico a lo estratégico y para empezar a desarrollar una visión a largo plazo para su empresa y una estrategia que podrá ajustarse a medida que se resuelve la incertidumbre.

La adopción de la inteligencia artificial generativa (GenAI) por parte de las empresas plantea una situación de doble vertiente. Por un lado, su potencial transformador y la rapidez con la que está llegando a todas partes están creando una necesidad para que las empresas la incorporen en sus procesos. Por otro lado, la incertidumbre y las limitaciones organizativas frenan su adopción y disuaden a muchos de poner en marcha iniciativas que utilicen esta tecnología.

Desde EY hemos desarrollado un proceso para crear una estrategia viable, precisa, flexible y adaptada a este entorno de incertidumbre y limitaciones. El proceso identifica las iniciativas estratégicas de mayor repercusión, distingue las prioridades a corto plazo de los intereses a largo plazo y proporciona versatilidad en un contexto que cambia rápidamente.

Establecer objetivos e identificar retos

Para empezar, es importante establecer objetivos generales, alineados con los valores y propósitos de la organización. La capacidad de la IA para entrar en los ámbitos más humanos (la inteligencia y la creatividad) hace que aumentar las capacidades humanas se convierta en un objetivo estratégico clave.

Por otra parte, la creciente preocupación por los riesgos que supone la IA implica que otro de los principios fundamentales debe ser generar confianza en las herramientas y sistemas de IA que se utilicen. Por último, para generar un valor diferencial, la estrategia no puede estar cocebida de manera fragmentada o aislada, sino que necesita un enfoque integral.

Para alcanzar estos objetivos, se deben identificar y abordar las principales deficiencias de la organización de dos maneras. En primer lugar, hay que hacer el ejercicio de plantear cuál es la diferencia entre el estado actual y el estado al que se desea llegar.

En segundo lugar, localizar aquellas deficiencias que impiden a la organización crecer rápidamente en la curva de madurez.

Lanzar iniciativas estratégicas de IA

Independientemente del sector, todas las empresas se enfrentan a distintos riesgos, incertidumbres y obstáculos a la hora de adoptar e implementar tecnologías de inteligencia artificial.

Para superarlos es necesario dar prioridad a un pequeño número de iniciativas estratégicas que sean transversales y estén en sintonía entre ellas. Esto supone abordar múltiples situaciones de forma paralela, a la vez que se trabaja para cumplir los objetivos básicos establecidos anteriormente, fomentar el propósito de la empresa y alcanzar una visión compartida.

Basándonos en estos criterios, así como en una serie de entrevistas y *workshops* con especialistas en estrategia e inteligencia artificial de EY, hemos identificado cinco iniciativas estratégicas que abordan las deficiencias a las que se enfrentan habitualmente las empresas de cualquier sector.

Dentro de cada iniciativa, los responsables de implementar la estrategia deben decidir por dónde empezar a actuar y qué decisiones posponer para más adelante, a la vez que identifican los criterios y parámetros que servirán para delimitar cuándo se activan dichas acciones en el futuro.

El contenido de este informe está basado en el artículo [Five generative AI initiatives leaders should pursue now](#), que cuenta con la participación de **Jeff Wray**, responsable global de EY-Parthenon, **Dan Diasio**, responsable global de consultoría de IA de EY y **Gautam Jaggi**, director global de Insights - EY Knowledge.

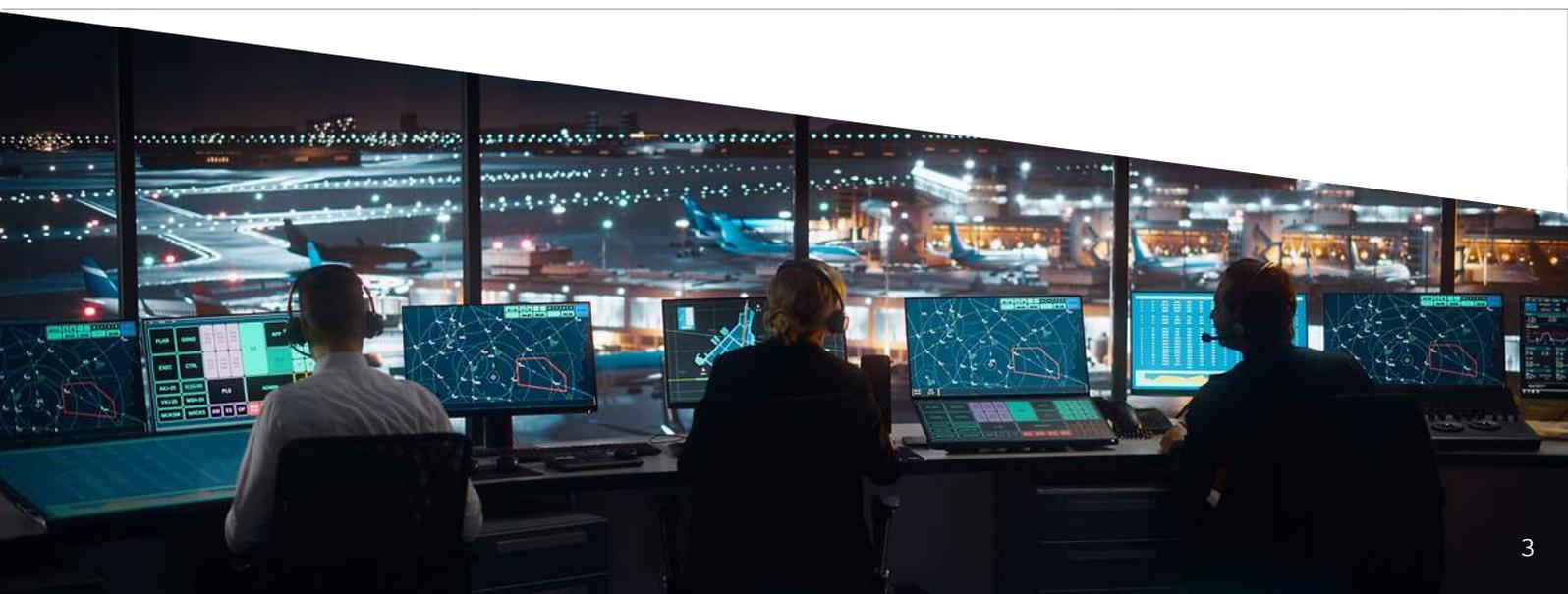
Las cinco iniciativas clave para implementar la IA generativa

1. Establecer una “torre de control” de la IA

Muchas organizaciones están asignando la responsabilidad de gestionar la implantación y uso de la IA a sus equipos de IT, pero lo realmente necesario es la creación de una especie de “torre de control”, una unidad de negocio encargada de definir la estrategia, asegurar los recursos y velar por que las otras cuatro acciones de este enfoque estén alineadas con la visión principal.

Centralizar todos los procesos relacionados con la IA en un solo punto permite establecer las mejores prácticas y la gobernanza en toda la organización, reducir los riesgos que supone tener estos procesos dispersos entre distintos equipos e impulsar el valor de las inversiones que se realicen en IA.

Por dónde empezar	Qué hacer después
<p>Nombrar a un responsable con experiencia en transformación digital y permitirle crear un equipo con el tamaño, experiencia y presupuesto necesarios. El equipo debe tener acceso al comité de dirección, de manera que pueda actuar en toda la organización.</p> <p>También es importante establecer relaciones entre este equipo, el consejo y otras comisiones que tengan que ver con los riesgos y la gobernanza, así como identificar qué métricas se van a utilizar para medir el progreso y el retorno de la inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Decidir qué casos de uso, modelos de negocio o alianzas deben suprimirse, reforzarse o ampliarse. Esta tarea se debe hacer de manera continua, de acuerdo con las métricas establecidas y en coordinación con los equipos responsables de cada modelo de negocio y alianza.▶ Establecer qué evolución tendrá la torre de control con el tiempo: si se convierte en una función propia dedicada a asegurar una gobernanza centralizada o si evoluciona hacia un modelo descentralizado con la autoridad delegada en las distintas funciones de la organización para asegurar la flexibilidad y la velocidad de la innovación.



2. Repensar el futuro del modelo de negocio

Para que una organización esté preparada para la era de la inteligencia artificial debe anticiparse a las disrupciones que esta tecnología va a provocar. La mayoría de las empresas ya se están planteando cómo se podría utilizar la IA generativa para hacer sus procesos más eficientes, pero deberían preguntarse cómo la IA va a transformar sus modelos de negocio y las funciones empresariales tal y como están concebidas actualmente.

Según la investigación de EY [Tech Horizon](#), el 91% de las organizaciones están utilizando la IA principalmente para optimizar sus operaciones, desarrollar herramientas de autoservicio (como *chatbots*), o automatizar procesos; solo el 8% está impulsando la innovación, como por ejemplo a través del ejercicio de plantearse la renovación u optimización de su propuesta de negocio.

Por dónde empezar	Qué hacer después
<p>A corto plazo, seguir aplicando la IA generativa a casos de uso específicos con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad. Para priorizar los casos de uso, se pueden utilizar los siguientes criterios: en primer lugar, centrarse en aquellos que tengan mayores oportunidades en términos de creación de valor, analizando qué impacto puede tener la IA en los resultados de la organización.</p> <p>En segundo lugar, dentro de este contexto de riesgos en continua evolución, centrarse en los casos de uso que conlleven un menor riesgo. Por ejemplo, los procesos internos contemplan un riesgo menor que los procesos externos, que pueden provocar reacciones negativas de los consumidores o daño reputacional a la marca.</p>	<p>A medida que la IA vaya teniendo más peso en distintas funciones de la empresa, habrá que replantearse estas funciones teniendo en cuenta las tareas que puede asumir la IA y la evolución del papel de las personas.</p> <p>Además, conforme se vayan resolviendo las dudas sobre la evolución y disrupción de los distintos escenarios del negocio, será necesario plantearse de una manera más profunda cómo la organización captará y creará valor.</p>





3. Garantizar la confianza en la inteligencia artificial

A medida que aumente la implementación de la IA en la empresa, también lo harán los riesgos y las exigencias de los *stakeholders*. Estos riesgos irán más allá de la privacidad o la ciberseguridad, incluso más allá de los riesgos de la propia tecnología, como los sesgos o las “alucinaciones”. La próxima oleada de riesgos incluirá cuestiones específicas de cada caso de uso, desde la precisión de los diagnósticos médicos hasta la capacidad de las personas para controlar vehículos autónomos u otros riesgos más amplios, como los problemas de propiedad intelectual relacionados con los datos de entrenamiento de los modelos de lenguaje (LLM) o la posibilidad de que la IA no logre alcanzar su potencial tan rápido como se espera.

Los reguladores y legisladores están respondiendo a estos riesgos con la elaboración de nueva legislación, como Ley de IA propuesta por la UE. Pero mientras que la IA es un espacio en rápida evolución, legislar es, por su naturaleza, un proceso lento. Por tanto, la confianza dependerá en gran medida de los marcos de gobernanza desarrollados por las empresas.

Un modelo apropiado de gobernanza debe tener como objetivo generar confianza en la IA entre un amplio conjunto de *stakeholders*, no solo consumidores y reguladores, sino también empleados, directores ejecutivos y consejos de administración. Para lograrlo, debe abarcar toda la infraestructura tecnológica: datos, modelos, procesos y resultados.

Por dónde empezar	Qué hacer después
<p>Se puede empezar por definir unos principios éticos que se utilicen para orientar todas las políticas o procedimientos relacionados con la IA. Para supervisar su aplicación, se puede crear un órgano de gobernanza específico, como un Comité de Ética de la IA. Además, es necesario asegurarse de que todos los casos de uso cumplan con la normativa vigente en cuestiones como la privacidad o el alojamiento de datos.</p> <p>También es importante estar al tanto de la regulación en los países en los que se opera e incluir la evolución de las distintas normativas en la previsión de cómo la IA podría alterar el sector a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Aplicar controles para los riesgos asociados a los nuevos casos de uso a medida que se despliegan.▶ Aplicar un enfoque probabilístico para probar la solidez de estos controles y estimar el grado de confianza en toda la infraestructura tecnológica.▶ Prepararse para la nueva legislación y comprender los cambios que la organización tendrá que aplicar para cumplirla, además de actualizar los controles, las políticas y los sistemas de <i>reporting</i> internos a medida que se introduzcan nuevas normativas.



4. Abordar las carencias en tecnología y talento

Las empresas afrontan sus mayores retos en dos funciones: Talento y Tecnología (IT). Casi dos tercios (62%) de las empresas coinciden en que su capacidad para maximizar el valor de la IA Generativa se ve obstaculizada por sus estructuras de datos, sus tecnologías actuales o por falta de competencias clave. Estas carencias incluyen la disponibilidad de ciertos perfiles, como ingenieros de aprendizaje automático, que las empresas necesitan ampliar, pero que pueden escasear en el mercado de trabajo. Sin embargo, el mayor reto no son tanto las funciones que deben ampliarse como las funciones totalmente nuevas que deben obtenerse o desarrollarse.

En cuanto a la falta de habilidades o *skills*, la propia IA generativa podría tener alguna de las respuestas, como por ejemplo el apoyo a la programación y la escritura de código, que se puede realizar un 55% más rápido. De hecho, la IA va a tener un gran impacto en la capacidad humana y la productividad laboral. “Podría ser la mayor fuerza democratizadora de nuestro tiempo”, según afirma Beatriz Sanz Sáiz, socia responsable de IA en EY a nivel global. “La IA aumentará el trabajo, creará nuevos empleos e incrementará el potencial humano. Podría ampliar el acceso a la educación para millones de personas y permitirá a los trabajadores menos cualificados aprovechar oportunidades mejor remuneradas”.

Sin embargo, la encuesta [Work Reimagined 2023](#) de EY pone de relieve un tipo diferente de brecha en el talento: una desigualdad cada vez mayor entre las expectativas de los empleadores y las de los empleados. Si bien ambos esperan que la IA mejore el trabajo, las empresas tienen expectativas significativamente más altas que los empleados. Aunque el contacto de los empleados con la IA generativa pueda ayudar, las empresas clasifican la formación sobre esta herramienta en el noveno lugar de once posibles prioridades en el desarrollo de los empleados.

Por dónde empezar	Qué hacer después
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contactar con proveedores de herramientas de IA generativa y preparar a la organización en términos de capacidad de procesamiento y estructura de datos para su implementación. Paralelamente, plantear el procesamiento que se va a hacer de los datos una vez que se integren los modelos y herramientas de IA generativa, asegurándose de que se verifican, se depuran, se protegen y se procesan adecuadamente. ▶ En lo referente al talento, se debe trabajar para cubrir las carencias de aptitudes clave, utilizar la IA generativa para aumentar o agilizar las tareas repetitivas y preparar a los empleados para futuras funciones. También se pueden poner en marcha proyectos piloto para trabajadores concretos para que adquieran experiencia en el uso de IA generativa de cara a preparar un despliegue más amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Decidir, a medida que evolucionan las tecnologías, qué recursos e infraestructuras se pueden desarrollar internamente y cuáles se pueden delegar en proveedores o socios externos. ▶ Evaluar los pros y los contras de los modelos de código abierto frente a los propios y determinar en qué parte de la organización se debe aplicar cada tipo de modelo. ▶ En función del calendario de despliegue en toda la empresa, formar a los trabajadores con las habilidades necesarias para trabajar con la IA.

5. Desarrollar un ecosistema de alianzas

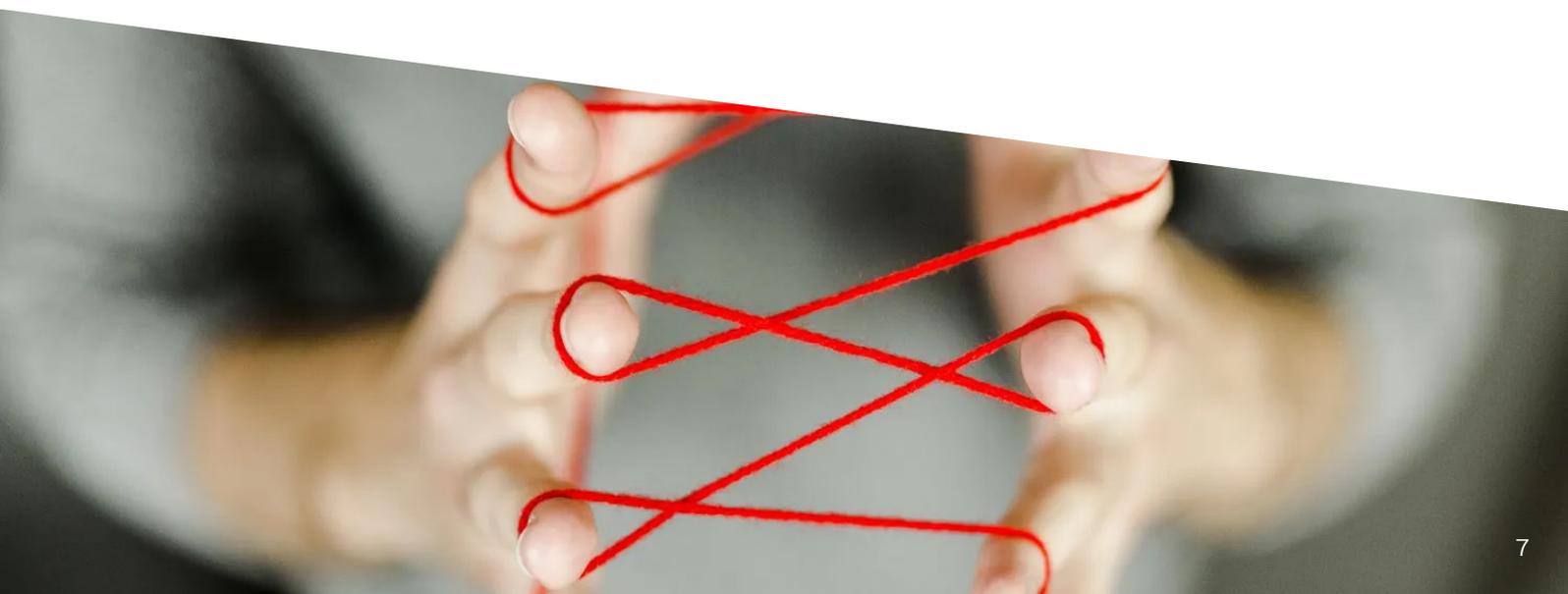
Los ecosistemas de alianzas externas tienen la capacidad de generar valor, impulsar un crecimiento de los ingresos y promover la eficiencia en los costes, a la vez que aumentan la disponibilidad de un conjunto más amplio de talento y *skills*. No obstante, en un estudio de EY¹ de 2021 en el que se consultaba a 300 CEO, sólo el 29% afirmó contar con una estrategia que incluyera un ecosistema de alianzas externas, lo que significa que muchas empresas son relativamente inexpertas en este enfoque.

La IA generativa tiene la capacidad de trabajar con datos no estructurados, lo que supondría la superación de un obstáculo importante para las alianzas externas: la interoperabilidad de los datos. Hasta ahora, la asociación con entidades externas requería limpiar y reformatear los datos para hacerlos interoperables, una tarea lenta y laboriosa. Con la IA generativa, el reto de la interoperabilidad ha disminuido y, a medida que las empresas perfeccionen sus mejores prácticas y procesos, será cada vez más fácil combinar a la perfección no sólo datos, sino conocimientos y procesos en todas las organizaciones, impulsando nuevos modelos de negocio. Todo esto debería facilitar la creación de alianzas multilaterales más rápidas y sencillas.

Sin embargo, contar con un ecosistema de alianzas también aumenta los riesgos y los problemas de gobernanza. Trabajar con datos entre distintas organizaciones plantea el problema de la responsabilidad colectiva: uno es tan vulnerable como su eslabón más débil.

Por dónde empezar	Qué hacer después
<p>Identificar los puntos fuertes que hacen de cada organización un socio atractivo, como pueden ser los datos propios, un profundo conocimiento del sector o una ciberseguridad firme.</p> <p>Al mismo tiempo, es importante definir lo que se busca en los socios, incluida la capacidad de suplir posibles carencias y complementar con sus datos los del resto del ecosistema. Además, debe existir una coordinación con la torre de control de IA para revisar periódicamente el rendimiento de estas alianzas.</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Decidir qué asociaciones priorizar en función del éxito inicial y de la evolución del panorama de alianzas.▶ Identificar nuevos socios a medida que surjan nuevas carencias y necesidades.▶ Pasar de una serie de alianzas a ecosistemas multilaterales en los que varias entidades aporten competencias únicas para alcanzar objetivos compartidos.

¹ [How has adversity become the springboard to growth for CEOs?](#) (CEO Imperative Study 2021)



An aerial, top-down view of a city street. The street is filled with people walking in various directions. Overlaid on the scene are vibrant, multi-colored light trails in shades of yellow, green, blue, and red, creating a sense of motion and energy. The background shows the grid-like pattern of city buildings and sidewalks.

EY | Building a better working world

EY existe para construir un mejor mundo laboral, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Habilitados por datos y tecnología, diversos equipos de EY en más de 150 países brindan confianza a través de la garantía y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Trabajando en aseguramiento, consultoría, derecho, estrategia, impuestos y transacciones, los equipos de EY hacen mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas para los problemas complejos que enfrenta nuestro mundo hoy.

EY se refiere a la organización global, y puede referirse a uno o más, de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, una empresa del Reino Unido limitada por garantía, no presta servicios a los clientes. Información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas bajo la legislación de protección de datos están disponibles a través de ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde prohibido por las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

© 2023 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

BMC

ED None

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no está destinado a ser utilizado como asesoramiento contable, impositivo u otro profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

ey.com/es_es