

bci consulting



# IA en las organizaciones: de la experimentación al impacto real

Claves para transformar procesos, datos y  
personas en entornos complejos  
BCI Consulting.

# Introducción



Durante el último año, la Inteligencia Artificial pasó de ser una promesa tecnológica a ocupar un lugar central en la agenda de las organizaciones. Sin embargo, a medida que crece el interés, también se hace evidente una brecha cada vez mayor entre la expectativa generada y el impacto real obtenido en la operación diaria.

Las empresas ya no se preguntan si adoptar IA, sino cómo hacerlo de manera responsable, escalable y alineada al negocio. En este contexto, el desafío dejó de ser tecnológico para volverse estratégico: definir dónde aplicar IA, con qué objetivos concretos y bajo qué condiciones organizacionales.

Este paper aborda ese desafío desde una mirada práctica, apoyada en evidencia reciente, experiencias reales y casos de uso concretos que ya están generando valor en organizaciones complejas.

**La adopción de IA dejó de ser una decisión tecnológica para convertirse en una decisión estratégica.**

# 1 El principal error: empezar por la tecnología

Uno de los patrones más repetidos en los proyectos de IA es iniciar el camino desde la herramienta y no desde el problema. La consecuencia es conocida: pilotos que funcionan en entornos controlados, pero que no logran escalar ni integrarse al negocio.

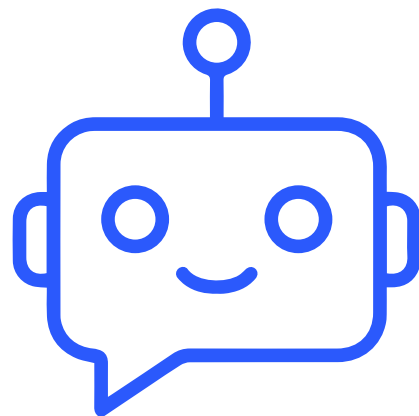
Estudios recientes publicados en el último trimestre de 2025 muestran que la mayoría de los proyectos de IA no logran pasar de la etapa de prueba a producción. Las causas no están vinculadas a la capacidad de los modelos, sino a factores estructurales: procesos mal definidos, baja calidad de datos, dificultades de integración y expectativas poco realistas sobre los tiempos y el impacto.

La pregunta correcta no es qué tecnología implementar, sino: ¿Qué proceso del negocio queremos transformar y qué impacto concreto esperamos generar?

**La mayoría de las iniciativas de Inteligencia Artificial no logran escalar de la etapa de prueba a producción, principalmente por problemas de datos, integración con procesos existentes y expectativas poco realistas.**

*Fuente: Dataiku / IBM, Q4 2025*

# 2.



## Los datos como habilitador real de la IA

La IA no crea valor por sí sola. Su capacidad depende directamente de la calidad, trazabilidad y disponibilidad de los datos sobre los que opera.

En organizaciones con sistemas core consolidados, los datos transaccionales se convierten en el punto de partida para habilitar escenarios de IA embebida, agentes inteligentes y análisis predictivo. Sin datos confiables, no hay automatización sostenible ni decisiones mejoradas.

El uso de grandes volúmenes de información, incluyendo bases documentales (document grounding), vuelve indispensable contar con criterios claros de gobierno del dato: qué información se utiliza, con qué nivel de calidad, bajo qué controles y con qué responsabilidad organizacional.

**Sin datos confiables,  
no hay automatización sostenible.  
La calidad, trazabilidad y gobierno  
del dato son condiciones necesarias  
para que la IA genere valor real.**

*Referencia: ISO/IEC 42001, Q4 2025*

# Del hype a los casos de uso concretos

Cuando la IA se aplica sobre procesos específicos, los resultados comienzan a aparecer. En distintos sectores ya se observan impactos tangibles en casos como:

- ↘ automatización de tareas administrativas repetitivas,
- ↘ análisis y validación de documentación,
- ↘ soporte a la toma de decisiones clínicas,
- ↘ detección de fraudes y anomalías,
- ↘ optimización de planificación y supply chain,
- ↘ asistencia a desarrolladores y equipos técnicos.

El denominador común de estos casos no es la complejidad del modelo, sino la claridad del proceso y la integración con los sistemas existentes.

En organizaciones de salud, por ejemplo, la aplicación de IA en el análisis de imágenes diagnósticas está reduciendo significativamente los tiempos de procesamiento y mejorando la calidad de la información que luego valida el profesional médico.

En áreas financieras, la automatización inteligente de la facturación y la validación de documentación comienza a liberar una carga administrativa relevante, permitiendo enfocar a los equipos en análisis y gestión en lugar de tareas operativas.

**En organizaciones de salud, la aplicación de IA en el análisis de imágenes diagnósticas está reduciendo significativamente los tiempos de procesamiento y mejorando la calidad de la información que valida el profesional médico.**

El denominador común de estos casos no es la complejidad del modelo, sino la claridad del proceso y su integración con los sistemas existentes.

# 4. Personas, gestión del cambio y expectativas

La adopción de IA es, ante todo, un proceso de cambio organizacional. Uno de los riesgos más frecuentes es la sobreexpectativa: la creencia de que la IA reducirá estructuras de manera inmediata o resolverá problemas complejos sin esfuerzo.

Análisis recientes distinguen entre el retorno financiero directo (ROI) y el retorno sobre el empleado (ROE): mejoras en productividad, reducción de fricción operativa, mejor acceso a la información y mayor calidad en la toma de decisiones. En muchos casos, el valor inicial de la IA aparece primero en este segundo plano, antes de reflejarse en indicadores puramente financieros.

## INSIGHT CLAVE

**El valor inicial de la IA suele aparecer primero en productividad, calidad de decisión y reducción de fricción operativa (ROE), antes que en ahorro directo de costos (ROI).**

# 5. Gobernanza y reglas claras: qué sí y qué no

A medida que la IA se integra al negocio, surge la necesidad de establecer normas claras. Marcos como la ISO/IEC 42001 proponen un enfoque de AI Management System, que permite definir políticas, responsabilidades y controles sobre el uso de IA.

La gobernanza no busca frenar la innovación, sino evitar usos improvisados, inconsistentes o difíciles de sostener en el tiempo. Definir qué procesos pueden automatizarse, cuáles requieren validación humana y cómo se gestionan los riesgos es una condición clave para escalar.

# IA embebida en el core: el caso de SAP Joule

Una de las evoluciones más relevantes de la IA en entornos empresariales es su integración directa dentro de los sistemas core. En este sentido, SAP ha avanzado en la incorporación de capacidades de IA embebida a través de Joule y de agentes inteligentes que operan sobre procesos reales de negocio.

## IA embebida en acción (SAP Joule)

- Búsqueda contextual de información de clientes y pedidos
- Resumen de aprovisionamiento por proveedor y período
- Copia y modificación masiva de pedidos de venta
- Validación y aprobación de cambios operativos
- Monitoreo y analítica embebida en S/4HANA

A diferencia de soluciones aisladas, Joule actúa dentro del contexto operativo, permitiendo asistir y automatizar tareas específicas sin romper los flujos existentes. Entre los casos de uso ya disponibles se destacan:

- generación y resumen de información de aprovisionamiento por proveedor y período,
- búsqueda contextual de información de clientes, pedidos y operaciones,
- copia y modificación masiva de pedidos de venta,
- validación, revisión y aprobación de cambios operativos,
- asistencia a desarrolladores dentro del ecosistema SAP,
- monitoreo y analítica embebida sobre procesos en S/4HANA.

**Este enfoque permite avanzar de forma progresiva, priorizando procesos donde el valor agregado humano es bajo pero el impacto operativo es alto, y manteniendo siempre a las personas dentro del circuito de decisión.**

# 7 IA embebida, agentes y el futuro inmediato

La aparición de agentes con objetivos acotados y tareas específicas marca un cambio de paradigma. En lugar de buscar automatizaciones totales, las organizaciones comienzan a orquestar workflows donde la IA ejecuta, sugiere o valida acciones dentro de reglas predefinidas.

Este enfoque resulta especialmente relevante en escenarios greenfield, donde la armonización de procesos desde el inicio evita la proliferación de lógicas distintas que luego dificultan la escalabilidad y el gobierno.



## Conclusión

La Inteligencia Artificial no es un destino inmediato, sino un camino. Un camino que requiere foco en procesos, calidad de datos, gestión del cambio y reglas claras.

El verdadero diferencial no está en adoptar IA primero, sino en adoptarla con criterio. Las organizaciones que logran avanzar de manera sostenida son aquellas que priorizan impacto sobre promesa y entienden que el valor no se mide solo en ahorro de costos, sino en capacidad de adaptación, eficiencia operativa y mejor toma de decisiones.

En este contexto, BCI Consulting acompaña a las organizaciones como partner estratégico, ayudándolas a identificar procesos prioritarios, preparar sus datos, diseñar roadmaps realistas y adoptar IA de forma integrada al negocio.

**El diferencial no está en adoptar IA primero, sino en adoptarla con criterio.**





## Nota de contexto

Los aprendizajes y reflexiones de este paper se nutren de conversaciones recientes mantenidas con líderes de distintas industrias en un encuentro organizado por BCI Consulting, enfocado en el uso real de la IA en organizaciones complejas.

## Fuentes y referencias (Q4 2025)

Gartner ThinkCast – Episodios oct–nov 2025 sobre AI adoption y value realization

Financial Times (Oct 2025) – Successful AI adoption needs workers in the loop

IBM Think (Oct 2025) – Why AI projects fail

Dataiku (Oct 2025) – MIT Says 95% of GenAI Pilots Fail

Mindgard (Oct 2025) – ISO/IEC 42001 overview

Lasso Security (Oct 2025) – ISO/IEC 42001 explained

RSI Security (Nov 2025) – AI Management System roadmap

ISACA (2025) – ISO/IEC 42001 and EU AI Act

SAP Newsroom (Nov 2025) – Business AI & Joule announcements

SAP Innovation Guide H2 (Nov 2025)

Josh Bersin (Oct 2025) – SAP & AI Agents analysis