



LA ADOPCIÓN DE LA IA COMO VENTAJA COMPETITIVA

ENCUESTA DE HLB
SOBRE LÍDERES
EMPRESARIALES 2024

HLB



ÍNDICE

CONCLUSIONES PRINCIPALES	04
PRÓLOGO DEL CEO	05
LOS LÍDERES RESILIENTES SON IMPERTURBABLES	06
LA ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA COMO RESPALDO DE LA RESILIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD	08
¿EN QUÉ PUNTO DE LA CURVA DE MADUREZ DE LA IA SE ENCUENTRAN LAS EMPRESAS?	13
LOS INNOVADORES	14
LOS EXPLORADORES	16
LOS CONSERVADORES	18
UN PLAN DE 10 PASOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA IA	20
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	22
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	24
RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS	25
NOTAS FINALES	26
FORMAS EN QUE HLB PUEDE AYUDAR	27

CONCLUSIONES PRINCIPALES

AUMENTO DE LA CONFIANZA EMPRESARIAL

85 %

confían en su propia capacidad para aumentar los ingresos en 2024

73 %

esperan que el crecimiento económico mundial se mantenga o aumente este año

68 %

clasifican la incertidumbre económica como principal riesgo

APROVECHAMIENTO AL MÁXIMO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE IA

60 %

tienen previsto adoptar nuevas tecnologías en 2024

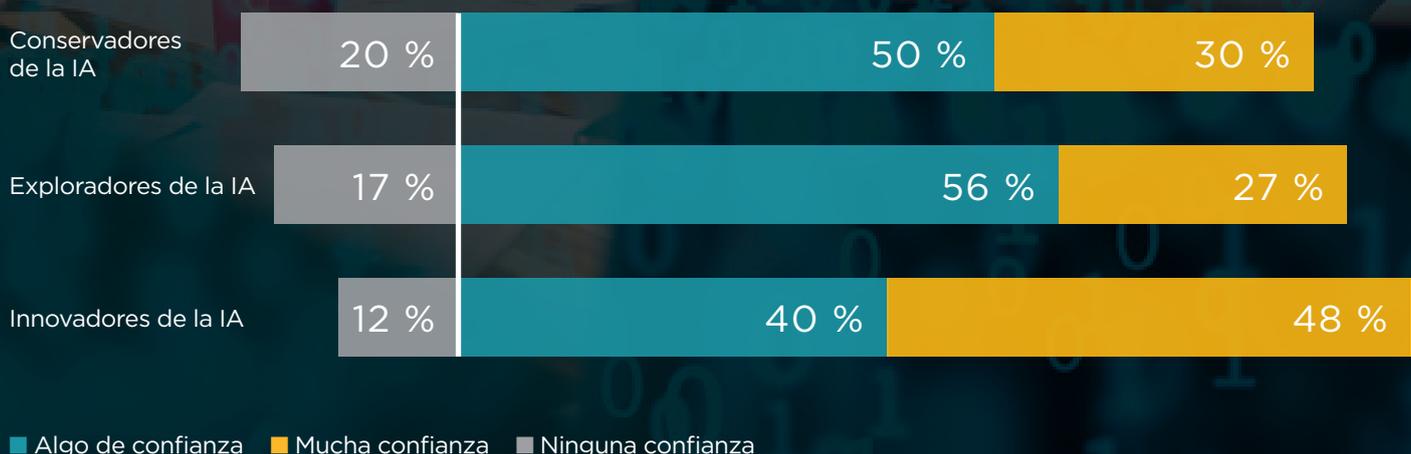
68 %

afirman que las tecnologías emergentes (incluida la IA) son clave para impulsar la innovación, la creatividad y la productividad

65 %

consideran la IA como la tecnología más importante para su empresa en los próximos 5 años

LOS LÍDERES EMPRESARIALES QUE ADOPTAN LA TECNOLOGÍA DE IA TIENEN MÁS CONFIANZA EN SU CAPACIDAD PARA AUMENTAR LOS INGRESOS



PRÓLOGO DEL CEO

A medida que nos acercamos a la mitad de esta tumultuosa década, nuestra encuesta de HLB sobre líderes empresariales sigue ofreciendo valiosos datos sobre la evolución del panorama del liderazgo empresarial mundial. Al reflexionar sobre el camino recorrido desde nuestra encuesta inaugural en 2020, es evidente que las empresas han transitado por un complejo laberinto de retos, desde convulsiones geopolíticas y crisis energéticas hasta las persistentes repercusiones sociales y económicas de una pandemia mundial. La resiliencia y adaptabilidad demostradas en estos tiempos son más que notables.

Nuestra encuesta de 2024, que incluye casi **1000 respuestas** de líderes de **más de 50 países**, junto con seis entrevistas en profundidad con expertos en la materia, ofrece una imagen matizada del entorno empresarial actual. La preocupación por los riesgos geopolíticos, las ciberamenazas y los retos medioambientales ha aumentado considerablemente. Por ejemplo, el temor a los riesgos cibernéticos ha aumentado del 52 % en 2020 al 67 % en la actualidad, y las preocupaciones medioambientales han pasado del 29 % al 52 %.

Sin embargo, en medio de estos retos yace un resquicio de resiliencia y resurgimiento. Hemos sido testigos de un repunte de la confianza entre los líderes empresariales, y muchos han expresado un optimismo sin precedentes sobre el crecimiento de los ingresos en el próximo año. Esta resiliencia es un testimonio del espíritu persistente del liderazgo que se adapta, innova y prospera incluso ante la adversidad.

La adopción acelerada de nuevos modelos de trabajo, más móviles y basados en la nube, supone un cambio radical frente a las normas de la década pasada. Esta transformación ha sido catalizada por la pandemia y facilitada por los avances tecnológicos. Nuestra encuesta indica que casi se ha duplicado el número de líderes que planean aprovechar las nuevas tecnologías para crecer, y la inteligencia artificial (IA) lleva la delantera como la tecnología emergente más crucial.

Esto nos lleva al tema del informe de este año: ¿cómo adoptan actualmente los líderes empresariales las tecnologías de IA para acceder a las ventajas competitivas? Hemos investigado la opinión de los líderes respecto de la IA y analizado cómo las diferentes actitudes hacia la adopción de esta tecnología para la transformación empresarial conducen a diferentes acciones y tácticas estratégicas que los líderes llevarán a cabo en los próximos 12 meses. Hemos estudiado los obstáculos de la adopción, los casos de uso y la madurez de la IA en una serie de etapas del proceso de su adopción. Como resultado, hemos podido segmentar a los líderes en tres categorías: los conservadores, los exploradores y los innovadores. En los resultados de este informe se explora la forma en que cada segmento aborda la IA y la transformación digital en sus empresas, con ideas prácticas para facilitarles el trayecto, así como los mayores desafíos identificados en el panorama empresarial internacional.

Queremos agradecer a todas las personas que dedicaron su tiempo para responder a nuestra encuesta. Esperamos que este informe ayude a los líderes empresariales a enfrentar los retos actuales de forma directa y sirva de base para sus reflexiones sobre la IA y la transformación empresarial. Si desea comentar alguna de las conclusiones o temas planteados en nuestro informe, le invitamos a hacerlo.



Marco Donzelli
Director general global, HLB

LOS LÍDERES RESILIENTES SON IMPERTURBABLES

Los riesgos para el crecimiento y los retos del entorno empresarial mundial siguen poniendo a prueba incluso a los operadores más astutos. En la actualidad, más de la mitad de los líderes empresariales están preocupados por las repercusiones de al menos 12 riesgos diferentes. Esta cifra se ha multiplicado frente a los solo cinco riesgos graves de 2020. Los niveles medios de riesgo en casi todas las categorías aumentaron en ocho puntos porcentuales, con algunos incrementos de dos dígitos.

Aunque lejos de estar controlada, la inflación tiende a la baja. Se prevé que la tasa de inflación general de la zona euro descienda al 2,7 % y que el PIB crezca un 0,8 % en 2024¹. En Estados Unidos, Morningstar espera que la inflación se estabilice en el 1,9 % entre 2024 y 2028, justo por debajo del objetivo de inflación de la Reserva Federal del 2 %². La OCDE espera que la inflación disminuya en la mayoría de las economías a medida que se moderen las presiones en los costos, aunque estas predicciones no tienen en cuenta la reciente interrupción del flujo comercial en Oriente Medio. Su previsión de crecimiento del PIB mundial es del 2,7 % para este año, con una ligera mejora hasta el 3 % en 2025. Se espera que países como India, Indonesia y China superen con creces las previsiones, con un 6,1 %, un 5,2 % y un 4,7 % respectivamente³.

La preocupación por la inestabilidad social ha aumentado en los últimos cinco años, pasando del 40 % en 2020 al 51 % en la actualidad. Durante este periodo, hemos sido testigos de numerosos movimientos y protestas en todo el mundo en defensa de causas que van desde la

acción por el clima y los derechos de la mujer, hasta elecciones justas y marchas por la paz. Comunidades de todo el mundo exigen a empresas y gobiernos que rindan cuentas de sus actos.

El impacto de la pandemia sigue siendo visible en todos los mercados y sociedades, aunque ya no sea el principal factor de estrés. Las constantes interrupciones de la cadena de suministro, junto con las tensiones geopolíticas, siguen modificando el entorno empresarial internacional. Este año, el 49 % de los líderes empresariales tiene previsto centrarse en el aprovisionamiento local más cercano.

El año pasado, nuestra encuesta reveló que la **"flexibilidad"** es el comportamiento que define un liderazgo de éxito en tiempos de crisis. El éxito en conciliar las prioridades a corto plazo y las inversiones en el crecimiento futuro ha impulsado a los líderes empresariales a prepararse para el futuro. El 85 % confía en su capacidad para aumentar los ingresos este año, frente al 79 % en 2023, la cifra más alta desde el inicio de nuestro programa de encuestas anuales hace cinco años.

Del mismo modo, los líderes empresariales mantienen una perspectiva más positiva respecto al crecimiento económico mundial, con un 41 % que espera que la economía crezca frente a un 27 % que se prepara para un declive, lo que supone un cambio brusco de opinión respecto al año pasado.

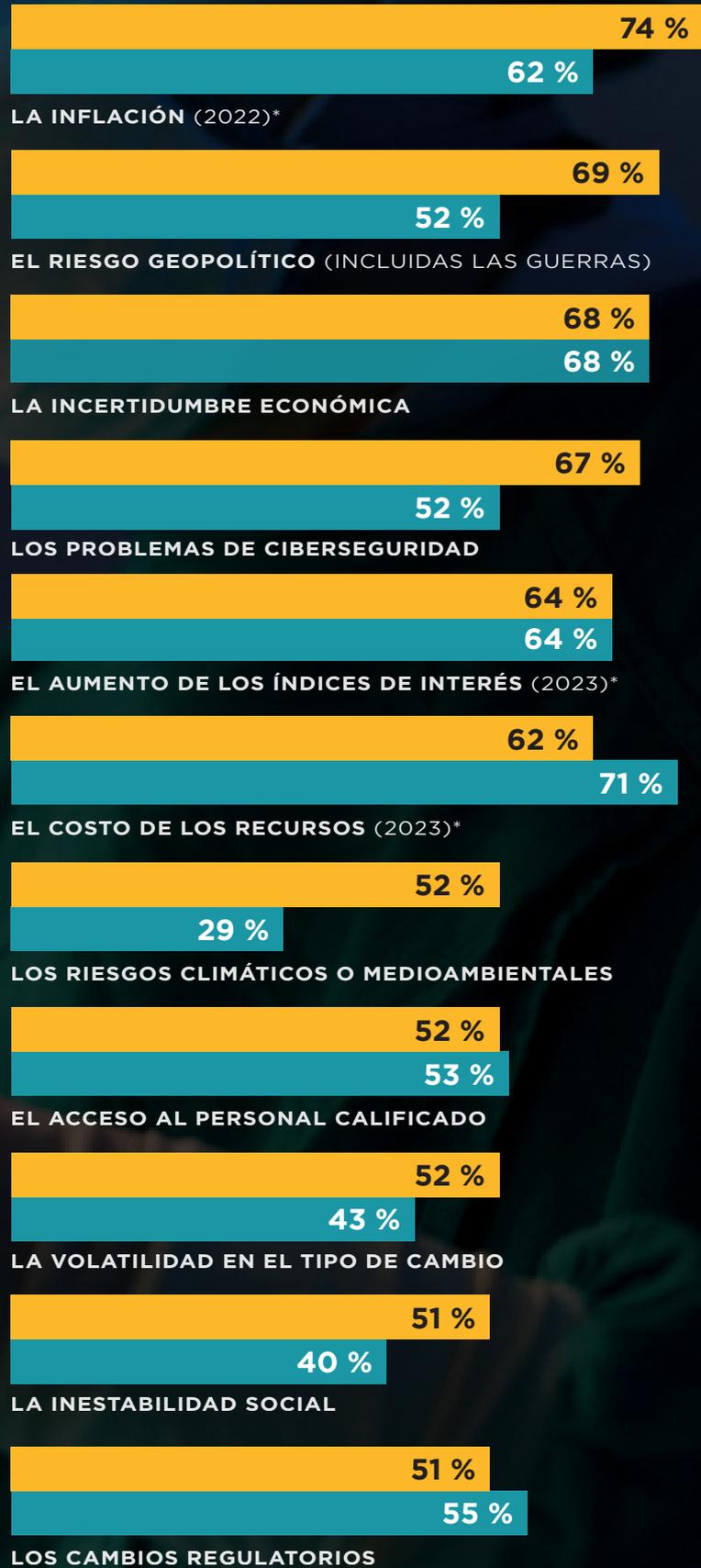
Tras haber sobrevivido a las múltiples crisis, los líderes se disponen ahora a invertir para innovar y crecer.

LOS LÍDERES SE ENFRENTAN A UNA "CINTA TRANSPORTADORA" DE CRISIS

P: ¿En qué medida le preocupan los siguientes riesgos para su empresa? (respuestas combinadas de "Preocupado" y "Muy preocupado")

■ 2024 ■ 2020

* año en que se añadió esta opción a la encuesta



LA ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA COMO RESPALDO DE LA RESILIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD

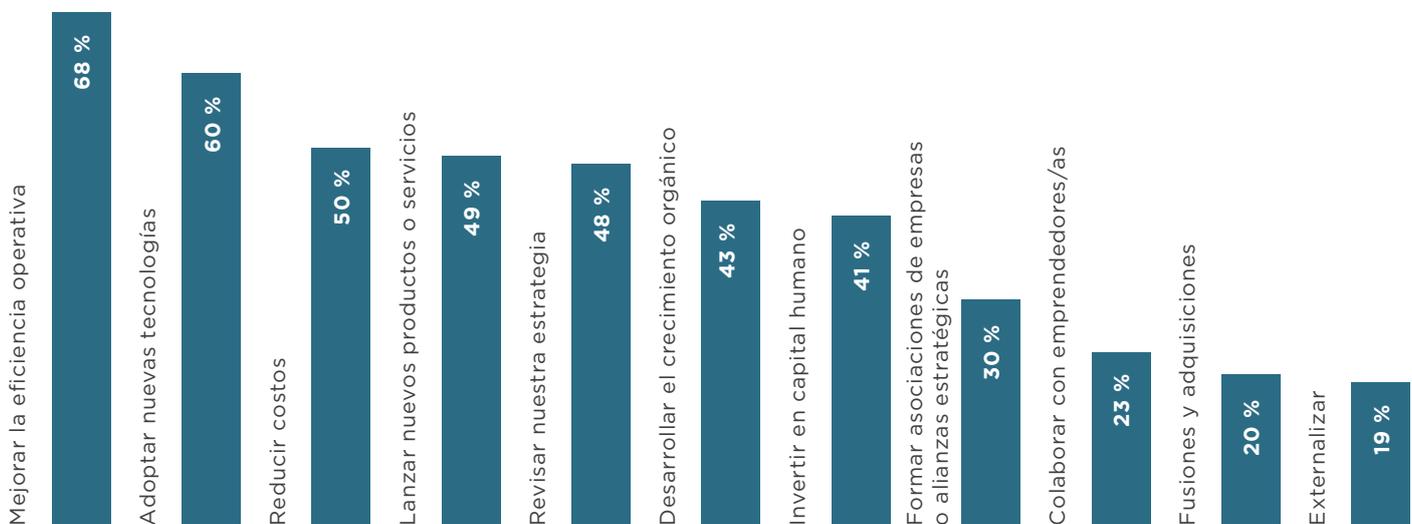


Desde el comienzo de esta década, hemos sido testigos de un enorme crecimiento en la adopción de tecnologías digitales en todos los ámbitos, desde la computación en la nube y el comercio electrónico hasta los servicios de streaming y la banca y las finanzas en línea. La tendencia va a continuar, ya que el 60 % de los

líderes empresariales tiene previsto adoptar nuevas tecnologías en 2024, el doble que hace cinco años. Solo por detrás de la búsqueda de eficiencias, las empresas ponen la tecnología al servicio de la innovación y la eficiencia operativa y de costos.

LOS LÍDERES EMPRESARIALES SE CENTRAN EN LA BÚSQUEDA DE EFICIENCIAS

P: ¿Cuáles de las siguientes medidas planea tomar en los próximos 12 meses para crecer?



Más de dos tercios de los líderes empresariales (68 %) coinciden en que la tecnología emergente es clave para impulsar la innovación, la creatividad y la productividad en sus empresas. La tecnología permite a las empresas más pequeñas superar sus capacidades y enfrentarse a los líderes del sector. Los operadores de FinTech como Monzo y Revolut han acaparado cuota de mercado a los operadores tradicionales y las plataformas de EdTech (tecnología educativa) como Coursera y Codecademy han revolucionado la accesibilidad de la educación.

"Estamos asistiendo a la aparición de un fenómeno que denominamos crecimiento relámpago, en el que las nuevas tecnologías se adoptan con una rapidez increíble", afirma **David L. Shrier**, catedrático de Práctica, Inteligencia Artificial e Innovación del Imperial College Business School y director general de Visionary Future. Shrier hace referencia a la velocidad de adopción de Internet, que tardó siete años en alcanzar los más de 100 millones de usuarios. Sin embargo, ChatGPT alcanzó la misma cifra el año pasado en unas seis

semanas. Por tal motivo, quizá no sorprenda que el 47 % de los líderes empresariales estén preocupados por las tecnologías disruptivas.

Praveen Mandal, miembro de MIT Connection Science, coincide en que incluso a los más innovadores se los puede agarrar desprevenidos: "A Google le tomó por sorpresa ChatGPT y ellos son una empresa de IA. Tienen su grupo DeepMind, excelentes científicos e ingenieros de IA, pero no lograron generar grandes resultados a un ritmo suficientemente rápido". Aunque Google tiene los conocimientos técnicos, OpenAI fue pionera en presentar un producto de IA generativa.

"Los líderes recurren a la IA como una forma de acelerar su estrategia", afirma **Lee Davidson**, director de análisis de datos de Morningstar. En el sector financiero, esperamos experiencias financieras hiperdigitalizadas e hiperpersonalizadas. Según Davidson, la IA no ha cambiado el objetivo final del sector, sino la rapidez con la que las distintas empresas llegarán a ese objetivo y se asegurarán su ventaja competitiva.

LA IA YA ES INDISPENSABLE PARA LAS EMPRESAS

No es de extrañar, por tanto, que la IA sea considerada la tecnología más importante para el éxito de la empresa en lo que queda de década.

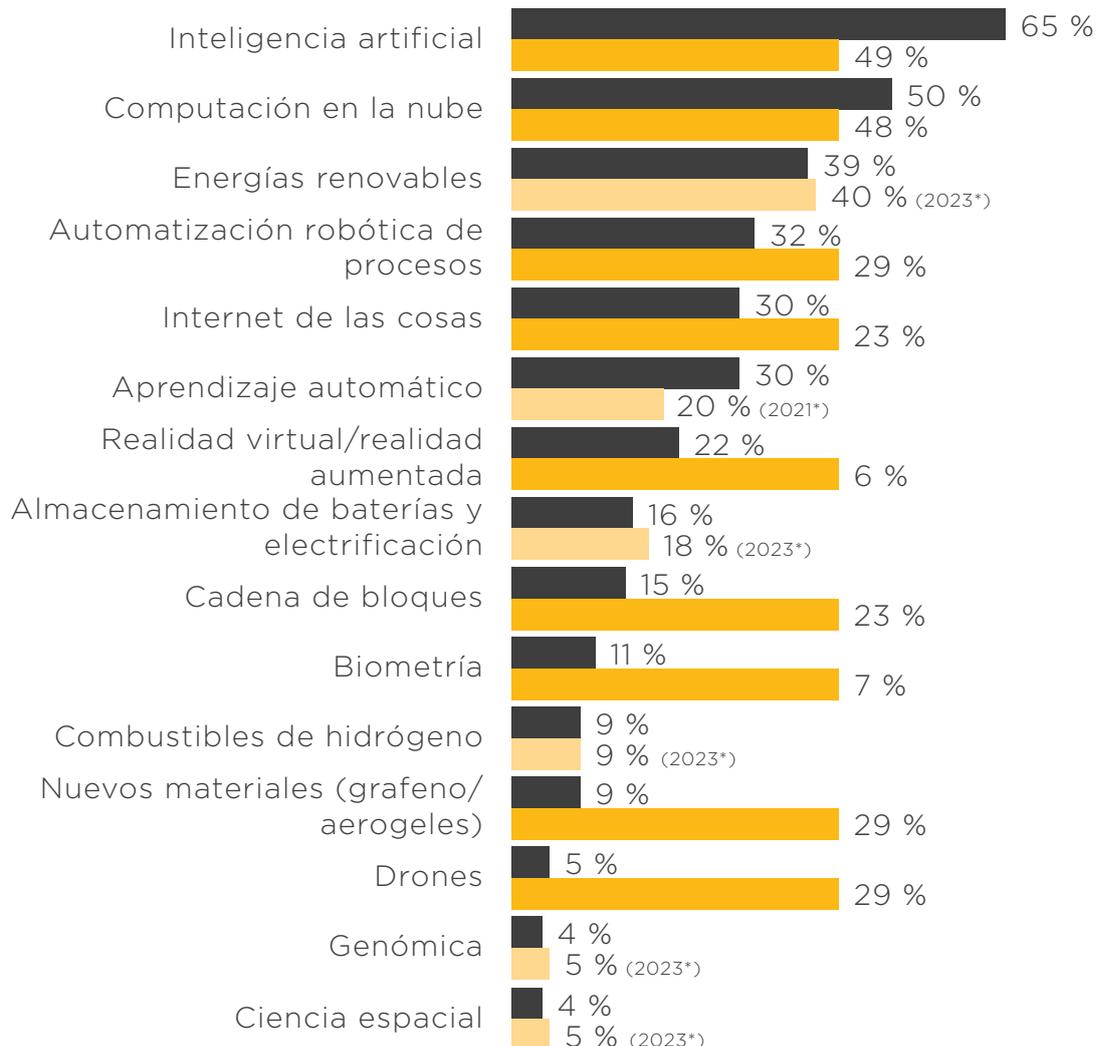
En el último año hemos observado cómo los cambios en las interfaces de usuario pueden lograr rápidamente que las aplicaciones de IA sean más accesibles para el usuario promedio, según **John Toon**, jefe de estrategias de tecnología de Beever and Struthers, HLB UK. "Las aplicaciones de IA van a formar parte de la actividad comercial habitual". Casi el 80 % de los encuestados están aprendiendo a implementar la IA o ya la están integrando en sus empresas. Es probable que veamos una proliferación aún más rápida de

soluciones de IA en la segunda mitad de la década.

La inversión continuada en computación en la nube proporciona la infraestructura fundamental para hacer posible la IA. "Sin la infraestructura adecuada, no tenemos ninguna posibilidad de tener lo que llamamos IA moderna. He visto muchas empresas que actualmente se encuentran atascadas en lo que pueden hacer y lo que pueden ofrecer simplemente porque físicamente no tienen suficiente infraestructura informática", continúa **Tanmay Bakshi**, arquitecto de IA y aplicaciones de IBM.

LA IA AMPLÍA SU VENTAJA COMO PRINCIPAL TECNOLOGÍA

P: ¿Cuál de estas tecnologías será la más importante para su empresa en los próximos 5 años?



■ 2024 ■ 2020* año en que se añadió esta opción a la encuesta

La energía renovable es la tercera tecnología más importante para los líderes empresariales que buscan un alivio en los altos costos de los recursos y avanzar en sus compromisos de cero emisiones netas. De hecho, el 44 % ha buscado nuevas fuentes de energía más ecológicas para superar los retos políticos y comerciales.

¿CÓMO UTILIZAN LA IA LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD?

Nuestra investigación indica que los líderes empresariales están aprovechando las oportunidades que brinda la IA para alcanzar una amplia gama de posibles resultados empresariales. En respuesta a la pregunta sobre dónde están utilizando las tecnologías de IA para automatizar o mejorar las operaciones, los líderes empresariales privilegian la automatización de procesos (28 %), el procesamiento de documentos (27 %) y el análisis de clientes (27 %). Esto refleja las prioridades más generales que los líderes empresariales tienen para 2024, a saber: mejorar la eficiencia operativa, mencionada por el 68 %, del mismo modo que la eficiencia operativa es el área principal de debilidad que requiere atención este año. "La IA debe convertirse en una herramienta habitual de la empresa, pero aún queda mucho por integrar y descubrir sobre lo que significará la IA para las distintas empresas", señala **Lee Davidson**.

Según John Toon, "la IA desempeña un papel fundamental a la hora de cambiar el funcionamiento

de las empresas y el modelo de negocio". Sin embargo, Praveen Mandal, advierte a los líderes sobre centrarse demasiado en las prioridades a corto plazo y de recorte de gastos, en lugar de invertir en el próximo ciclo de crecimiento. El pensamiento a corto plazo, atrapado en el "dilema del innovador", suele provocar que los líderes del mercado, que antes estaban bien gestionados, no consigan adaptarse a los cambios rápidos (en particular, Kodak, Blackberry y Blockbuster). Mandal reconoce la fuerte concentración en las prioridades a corto plazo a expensas de una perspectiva de futuro.

Sanjeev Vohra, líder global de Inteligencia Artificial, señala acertadamente que "el valor potencial de la generalización de la IA no es solo el aumento de la eficiencia, sino también el estímulo de la innovación y el crecimiento... Aplicada de forma creativa, la IA puede abrir categorías de productos, flujos de ingresos y experiencias de cliente totalmente nuevos". Muchos líderes también se están centrando en actividades que impulsen el crecimiento futuro, por lo que es mayor el número de empresas que revisan sus estrategias empresariales, crean oportunidades de crecimiento orgánico y, por supuesto, adoptan nuevas tecnologías en comparación con años anteriores. Además, un número significativo de empresas, más de la mitad de las encuestadas, están dispuestas a asumir más riesgos cuando se trata de nuevas tecnologías, incluida la IA, dados los beneficios potenciales de su éxito.

LOS LÍDERES EMPRESARIALES ESTÁN PROBANDO MÚLTIPLES APLICACIONES DE IA

P: ¿Dónde ha utilizado su empresa tecnologías de IA para automatizar o mejorar las operaciones?





¿EN QUÉ PUNTO DE LA CURVA DE MADUREZ DE LA IA SE ENCUENTRAN LAS EMPRESAS?

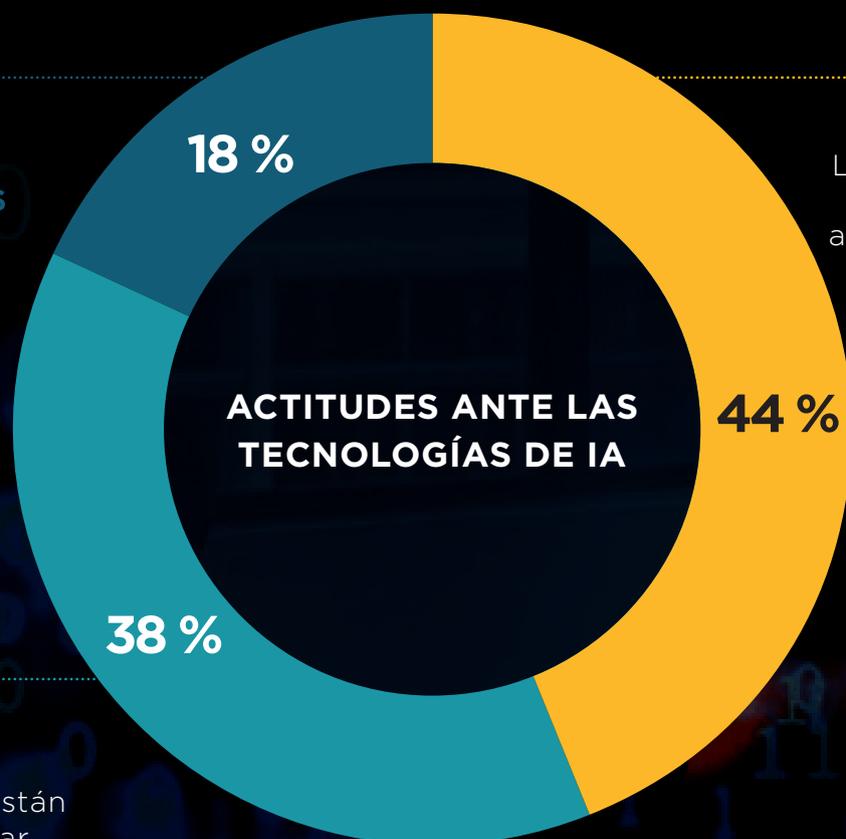
Como ocurre con todo lo novedoso, las actitudes hacia la adopción de la IA varían entre los líderes encuestados. En nuestra muestra, identificamos tres cohortes de líderes empresariales, en función de sus actitudes hacia las tecnologías emergentes y los avances en la adopción de la IA.

Cada uno de estos grupos de encuestados otorga prioridad a actividades operativas diferentes, experimenta diversos retos y tiene distintos niveles de confianza empresarial. Examinaremos cada uno de los siguientes grupos y analizaremos la forma en que gestionan sus operaciones en la actualidad y cómo se preparan para el próximo ciclo de crecimiento.

Los **CONSERVADORES** son reacios a usar la IA o cautelosos ante sus riesgos

Los **EXPLORADORES** están dispuestos a probar la IA, pero no es una prioridad empresarial

Los **INNOVADORES** ya utilizan la IA o ansían integrarla en sus operaciones actuales



LOS INNOVADORES DE LA IA

CÓMO APROVECHAR LA IA PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS

El 44 % de los encuestados considera que ya utiliza o está dispuesto a utilizar la IA para obtener una ventaja competitiva. Este segmento de nuestros encuestados se llama "Los Innovadores".

"La IA debería ser una prioridad para las organizaciones, tanto en lo que respecta al uso que le darán como a la forma de abordar las alteraciones que genera", afirma **el catedrático David L. Shrier**.

Entre los innovadores, el 66 % ya ha identificado casos de uso adecuados para la IA, y el 51 % está llevando a cabo u optimizando sus procesos de limpieza de datos y revisión de la calidad. El 66 % ha realizado evaluaciones tecnológicas y revisiones de preparación, y otro 19 % se considera líder en este ámbito.

Los sectores tecnológico y manufacturero conforman el 45 % de la cohorte de innovadores, con una representación casi igual de todas las regiones del mundo. Las PYME con ingresos inferiores a 50 millones de dólares representan el 30 % de los encuestados, y las grandes empresas (con ingresos superiores a 250 millones de dólares), el 39 %.

"Lo que estoy empezando a ver es que las empresas más pequeñas pueden ser las más ágiles y las primeras en adoptar algunas de estas nuevas tecnologías, porque están en una posición en la que todo está optimizado para ellas", observó **John Toon**. "La inversión de capital efectivamente produce un cambio, pero solo lo hace en la fase de adopción muy temprana. Lo que importa es cómo son sus tecnologías subyacentes y su voluntad y capacidad de adaptación".

De hecho, las soluciones de IA "plug-and-play" como ChatGPT o Microsoft Copilot tienen una curva de adopción baja. Entre los innovadores, el 47 % ya ha integrado u optimizado programas de capacitación, reconversión y perfeccionamiento profesional del personal específico para la IA, y el 19 % lidera este ámbito.

Sin embargo, los innovadores se enfrentan a la tarea crucial de traducir la innovación en impacto empresarial, al tiempo que afrontan los riesgos de la incertidumbre. En comparación con sus pares, los innovadores están más preocupados

por el impacto de los riesgos empresariales como la inflación, los riesgos geopolíticos y la ciberseguridad.

Los proyectos de IA a gran escala requieren mucho tiempo y dinero. La falta de un retorno de la inversión mensurable frente a los crecientes costos de la actividad empresarial puede hacer tambalear el apoyo financiero. Además, los sistemas de IA requieren nuevos mecanismos de seguridad. Según nuestro Informe de ciberseguridad de HLB 2023⁴, el 66 % de los profesionales de TI sénior encuestados cree que las tecnologías innovadoras, incluida la IA generativa, pueden aumentar aún más la exposición al ciberriesgo.

No obstante, los innovadores están motivados para seguir adelante. El 49 % confía en su capacidad para aumentar los ingresos este año, frente al 37 % de todos los encuestados, y el 53 % espera que el crecimiento global aumente este año. Además, el 78 % cree que los avances tecnológicos les ayudarán a superar futuros retos empresariales transfronterizos.

Una mayor proporción de empresas innovadoras están implementando la IA para automatizar o mejorar las operaciones. Sus principales aplicaciones de IA son la automatización de procesos, el análisis de clientes y el procesamiento de documentos.

Los innovadores, más que otros, reconocen que la innovación requiere un esfuerzo de colaboración. El 47 % ya participa en asociaciones tecnológicas y evaluaciones de proveedores, con un 17 % lidera este ámbito. En comparación con los conservadores de la IA, los innovadores tienen un 1,5 veces más de probabilidades de buscar alianzas estratégicas y más del doble de probabilidades de colaborar con emprendedores para hacer crecer sus negocios. **Praveen Mandal** les sugiere a los líderes empresariales que busquen "a alguien que pueda asesorarlos de verdad y que entienda realmente la tecnología y los datos, para que puedan centrarse en las soluciones de equilibrio".

Para los innovadores, la seguridad y privacidad de los datos, así como su calidad y cantidad, son las dos principales barreras para adoptar e integrar las tecnologías de IA en sus empresas. "Si observamos la cantidad de datos generados en los dos últimos años, supera la de los 20 años anteriores y sigue aumentando", afirma **Lee Davidson**. "Las empresas llevan probablemente una década tomándose realmente en serio su

estrategia de recopilación y almacenamiento de datos", pero sorprendentemente son pocas las que se encuentran en un alto grado de madurez.

Tanmay Bakshi cree que una combinación de soluciones pasadas y emergentes puede ayudar a los líderes a resolver algunos de los retos que plantean los datos. "La privacidad diferencial, es decir, la capacidad de anonimizar matemáticamente la información identificable", es una opción utilizada con éxito para el análisis estadístico tradicional, según Bakshi.

Los innovadores mencionan la falta de habilidades de transformación digital como su tercera barrera para la adopción de la IA. "Las empresas necesitan personas que puedan implementar programas a gran escala o que tengan la capacidad de crearlos y que puedan asesorarlas para elaborar hojas de ruta y vincularlas a los objetivos comerciales de la empresa", coincide **Sanjeev Vohra**. Para cultivar

esas capacidades, los directores generales y los miembros de los directorios deben recibir primero una capacitación profunda sobre las capacidades y limitaciones de la IA. "A partir de allí, los líderes podrán determinar las estructuras organizativas, los socios y las inversiones necesarias para ampliar la IA de forma responsable", añade Vohra.

David L. Shrier comparte una opinión similar y anima a las empresas a contar con "un consejo de IA y un director sénior subordinado al CEO". Con una estrategia de IA clara, las estructuras organizativas adecuadas y un fuerte apoyo de las partes interesadas, los innovadores pueden experimentar e innovar una y otra vez para determinar qué proyectos piloto de IA pueden dar lugar a una adopción comercial y cuáles deben dejar de ser prioritarios.

LOS INNOVADORES ESTÁN MUY CONFIADOS EN EL CRECIMIENTO

P: ¿En qué medida confía en que su empresa podrá aumentar sus ingresos en los próximos 12 meses? (se muestran las respuestas de quienes están "muy confiados")

49 % DE LOS INNOVADORES

30 % DE LOS CONSERVADORES

27 % DE LOS EXPLORADORES

37 %

de todos los encuestados tienen "mucho confianza" en las perspectivas de crecimiento

LOS EXPLORADORES DE LA IA

EN BÚSQUEDA DE UNA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

"Creo que actualmente hay mucha confusión en torno a la IA. ¿Qué puede hacer la IA? ¿Cómo se aprovecha la IA?", dice **Praveen Mandal**, y esta es una opinión compartida por el 38 % de los encuestados.

Los exploradores están dispuestos a probar tecnologías de IA si surge un caso de uso convincente, pero no consideran que su adopción sea una prioridad inmediata. Más de la mitad de los exploradores son PYME de diversos sectores, como el sector manufacturero, los servicios empresariales, la tecnología, los servicios financieros y el sector inmobiliario. Estos líderes son más escépticos. Solo el 10 % cree firmemente que las tecnologías emergentes serán clave para impulsar la innovación, la creatividad y la productividad de las empresas, frente al 45 % de los innovadores.

Aún así, los exploradores mantienen niveles similares de confianza empresarial; sin embargo, en comparación con los innovadores, los exploradores son más propensos a pensar que la economía mundial disminuirá o permanecerá estancada en 2024.

Es más probable que los exploradores se centren en aprender sobre la IA antes de pasar a la acción. El 47 % afirma estar en modo de aprendizaje en la curva de madurez de la IA y el 38 % admite no haber iniciado aún su trayecto hacia la IA. Los líderes están realizando un importante trabajo preliminar para adoptar la IA: el 38 % está recopilando datos para la evaluación de las tecnologías y las revisiones de preparación, el 32 % está evaluando sus capacidades en materia de limpieza de datos y revisión de la calidad de los datos, el 29 % está aprendiendo más sobre los efectos jurídicos, de propiedad intelectual y de concesión de licencias, así como las implicaciones éticas, de sesgo y de cumplimiento de la IA.

Además, el 41 % está invirtiendo tiempo en aprender qué herramientas de IA podrían adecuarse a su modelo de negocio, y el 44 % está explorando posibles casos de uso. "La IA es una meta en constante movimiento. Es lo que la gente considere IA en ese momento", afirma **Tanmay Bakshi**. "Lo que la gente llama IA hoy en día, especialmente cuando aparecen nuevos términos como IA generativa, [...] es aprendizaje automático fundamental y el aprendizaje profundo que tiene casos de uso tan amplios que hay una gran mayoría de casos de uso en los que se aplica y la gente ni siquiera se da cuenta de que se está aplicando". Naturalmente, comprender las capacidades de la tecnología, los riesgos y los beneficios que conlleva, es crucial para garantizar el éxito de su adopción.

Sin embargo, un comienzo lento dificulta el proceso de recuperación. Solo el 16 % de los exploradores están implantando u optimizando casos de uso específicos

de IA, frente al 52 % de los innovadores. Del mismo modo, el 53 % aún no ha empezado a estudiar la capacitación, la reconversión y el perfeccionamiento profesional del personal específico para la IA. Praveen Mandal coincide en que para convertirse en una empresa que prioriza a la IA, los líderes empresariales tendrán que "mejorar su cultura para dar cabida a un cierto nivel de investigación y experimentación". Aunque el 33 % de los exploradores aún no ha utilizado la IA, el resto de la cohorte ha probado algunos conceptos. Los dos principales casos de uso son el procesamiento de documentos (21 %) y la automatización de procesos (20 %). El análisis de clientes, las ventas, el marketing y el servicio de atención al cliente fueron seleccionados por una fracción menor de los encuestados.

"Las primeras inversiones en IA suelen centrarse en aplicaciones orientadas al cliente. Ofrecen un claro retorno de la inversión y visibilidad. Mejorar el servicio al cliente y el marketing mediante la IA proporciona beneficios tangibles. Pero si se pasa por alto el aspecto humano, sus empleados corren el riesgo de perder grandes oportunidades. La IA permite que los equipos internos sean más productivos, creativos y estén más capacitados", afirma **Sanjeev Vohra**.

El **catedrático David L. Shrier** coincide en que "la IA podría cambiar por completo la composición de la fuerza laboral, el número de personas capaces de formar parte de ella y su productividad económica". Por otro lado, la IA tiene el potencial de abordar algunos de los mayores retos de la humanidad, desde el medio ambiente hasta la salud humana".

Lee Davidson cita el caso de éxito de Morningstar. Hace dos décadas, la empresa recopilaba manualmente estudios sobre ETF y fondos de inversión a través de 100 analistas que investigaban 30 000 participaciones al año. "La IA nos ha permitido realmente escalar nuestras operaciones de forma significativa manteniendo en simultáneo a nuestros expertos en el centro y al mando del proceso", añade Davidson. Al mismo tiempo, la cartera de productos Morningstar se ha ampliado a más de un millón de artículos. Davidson compara este cambio con el impacto de la tecnología en el transporte aéreo, con los pilotos en la cabina supervisando los controles de vuelo que están automatizados. "La escala y la velocidad a la cual necesitamos resolver esos mismos problemas es cada vez mayor, y la IA está ayudando a las empresas a [obtener una ventaja]".

Los exploradores tendrán que dar este "salto de fe" y pasar de los conceptos a la acción. El 43 % de los exploradores mencionan la falta de casos de uso y un retorno de la inversión poco claro como principal barrera para la integración de la IA. En cambio, solo al 28 % de los innovadores les preocupa este aspecto. Según **Sanjeev Vohra**, si no se hacen pruebas, es

prácticamente imposible justificar el retorno de la inversión o validar los casos de uso. "La mejor educación proviene de sumergirse en la IA y aplicarla a casos de uso reales".

La falta de habilidades de transformación digital, las preocupaciones sobre la seguridad y privacidad de los datos y la falta de tiempo son barreras adicionales para la adopción de la IA según los exploradores, quizás sobrecargados con prioridades contradictorias. El 74 % de los exploradores afirman estar mucho más centrados en reforzar la eficiencia operativa para avanzar en el éxito empresarial. Asimismo, es su principal debilidad que requiere atención en 2024. Más de la mitad buscará la reducción de costos, la adopción de nuevas tecnologías, el lanzamiento de nuevos productos y la revisión de estrategias para crecer.

"Si se quiere pasar de ser una organización que prioriza los datos a una que prioriza la IA, las dos mayores barreras son la cultura y las carencias de talento", observa **Praveen Mandal**. Tal vez como respuesta, el 36 % de los exploradores tiene previsto abordar los puntos débiles en materia de adquisición de talento este año, en mayor medida que los innovadores. El éxito de la implementación de la IA exigirá nuevas

competencias en el lugar de trabajo, tanto en la fase de implementación como en la de uso.

No obstante, desde el lado positivo, el **catedrático David L. Shrier** sugiere que las nuevas aplicaciones de IA pueden ser "multiplicadores de fuerza para el personal y permitirles a las pequeñas empresas, si se implementan adecuadamente, obtener capacidad humana añadida", lo cual también permitirá a las empresas abordar ciertas carencias de talento mediante la automatización de la inteligencia. "La IA no solo permite a las organizaciones desempeñarse mejor, sino también producir más. Con la aplicación de esta nueva tecnología, aumentamos el alcance de lo que pueden llegar a hacer los sistemas informáticos en general", coincide Tanmay Bakshi.

"La seguridad de los datos es un problema en sí mismo, independientemente de si se usan datos para dirigir una empresa", afirma Lee Davidson. En nuestro Informe de ciberseguridad de HLB 2023⁴, el 62 % de los encuestados prevé que los riesgos de ciberseguridad sean aún más significativos en un horizonte de cinco años. Por tanto, crear hoy un sólido funcionamiento de la seguridad es fundamental para evitar la exposición a riesgos en el futuro.

LOS EXPLORADORES CONSIDERAN QUE LA FALTA DE "CASOS DE USO" Y UN RETORNO DE LA INVERSIÓN POCO CLARO SON LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA ADOPTAR LA IA

P: ¿Cuáles son los 5 principales obstáculos para adoptar e integrar tecnologías de IA en su empresa?

43 % DE LOS EXPLORADORES

33 % DE LOS CONSERVADORES

28 % DE LOS INNOVADORES

35 %

de todos los encuestados mencionan la falta de casos de uso y un retorno de la inversión poco claro como principales barreras para adoptar la IA

LOS CONSERVADORES

DE LA IA

LA IA AÚN NO ES UNA PRIORIDAD

El 18 % de los encuestados se muestran reacios a usar las tecnologías de IA o son cautelosos ante sus riesgos. A este segmento de nuestros encuestados los hemos denominado "los conservadores". Como era de esperar, el 39 % de los conservadores aún no ha iniciado el proceso de transformación hacia la IA, mientras que el 36 % indica que está "aprendiendo". Una gran proporción de los conservadores dirigen pequeñas y medianas empresas en una amplia variedad de sectores, aunque el 19 % de las empresas más grandes comparten una opinión similar.

Los conservadores dan prioridad a otras actividades para sobrevivir y prosperar. Solo el 37 % cree que las tecnologías emergentes (incluida la inteligencia artificial y el aprendizaje automático) serán clave para impulsar la innovación, la creatividad y la productividad de las empresas, frente al 91 % de los innovadores. En cambio, apuestan por la computación en la nube y las energías renovables en lugar de la IA como tecnologías esenciales para el crecimiento futuro. **John Toon** sugiere que no todas las empresas están "en condiciones de utilizar la IA, ya sea porque no utilizan la computación en la nube o debido a problemas relacionados con los datos". Así que tendrán que dedicar tiempo e invertir en avanzar para poder adaptarse y adoptar la IA con eficacia".

El **catedrático David L. Shrier** añade que "la IA está lejos de ser una solución todopoderosa, sobre todo cuando se trata de áreas como el razonamiento basado en el sentido común, la creatividad, la inteligencia emocional o la destreza física". Por ejemplo, es poco probable que veamos una obra de construcción totalmente automatizada en los próximos dos años. Sin embargo, sectores como el inmobiliario y la construcción ya pueden experimentar un gran impacto de la IA en actividades puramente orientadas a los datos, como la gestión de la cadena de suministro o el análisis empresarial.

Al igual que las prioridades de nuestro segmento de exploradores, es más probable que los conservadores prioricen la eficiencia operativa frente a las nuevas tecnologías como la principal acción en la que centrarse para crecer en 2024 (junto con la reducción de costos). Asimismo, la optimización de la eficiencia operativa y la gestión de costos se mencionan como las dos principales áreas que requieren mejoras este año.

Hay una brecha sustancial en la madurez de la IA entre los conservadores y los innovadores. Tres cuartas partes de los conservadores no han iniciado su proceso de transformación hacia la IA o se encuentran en la fase de aprendizaje, mientras que la mayoría (45 %) de los innovadores están optimizando su estrategia de IA o destacándose en ella.

Entre los conservadores, más del 45 % aún no ha avanzado en las ocho áreas de adopción de nuestra curva de madurez. La mayoría de los esfuerzos se concentran actualmente en la recopilación de datos para las evaluaciones tecnológicas y la identificación de casos de uso adecuados de la IA. El 24 % está estudiando las distintas opciones para adoptar las tecnologías de la IA en su modelo empresarial, mientras que otro 24 % está evaluando los efectos de la IA en materia jurídica, de propiedad intelectual y de concesión de licencias. Tanmay Bakshi coincide en que algunas "organizaciones podrían acabar dándose cuenta de que hay ciertas normativas sobre datos y otros tipos de cuestiones [técnicas] que tienen que ver incluso posiblemente con el determinismo de los resultados de estos sistemas y la fiabilidad y controlabilidad de ellos", que puede ser un obstáculo importante para generar nuevas aplicaciones de IA.

Los conservadores son los más propensos a no citar ningún caso de uso específico en la actualidad, aunque una fracción ya cuenta con pilotos en ventas, marketing, y minería de textos y datos. En cambio, los innovadores utilizan la IA con una intensidad tres veces mayor en casi todos los casos de uso.

¿Qué impide a los conservadores avanzar con la IA? El 47 % menciona la seguridad y privacidad de los datos como el principal obstáculo para su adopción, seguido por la falta de casos de uso y un retorno de la inversión poco claro (33 %). "Creo que la [prioridad] número uno sería tener una idea de lo que se puede hacer. Es decir, tomar cada área funcional, examinar los diferentes aspectos en los que la IA podría desempeñar un papel, crear un prototipo real y presentar el costo de desarrollar la implementación", recomienda **Lee Davidson**.

La falta de habilidades de transformación digital es la tercera barrera para la adopción de la IA según los conservadores. "Las empresas deben estar preparadas para transformar los procesos, capacitar a los empleados y gestionar este cambio organizativo. Aquellos que dominen la combinación de la inteligencia artificial con las fortalezas humanas estarán en condiciones de sobresalir", opina **Sanjeev Vohra**.

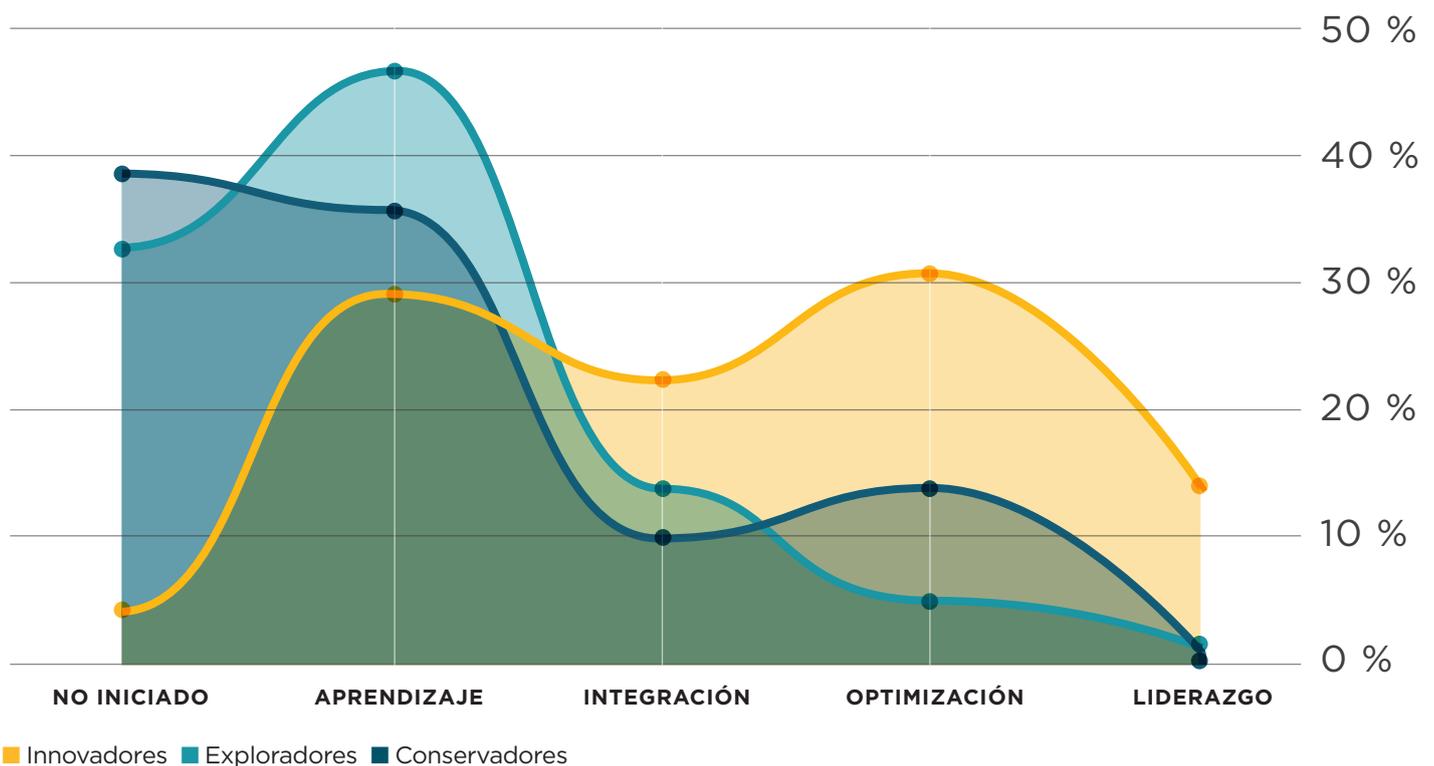
Resulta preocupante que los conservadores sean los que menos confían en su capacidad para aumentar los ingresos en los próximos 12 meses (el 30 % confía mucho en ello frente al 49 % de los innovadores). Las empresas conservadoras parecen estar en una encrucijada, ya que, además de centrarse en la búsqueda de eficiencias, el 42 % está revisando su estrategia empresarial. En comparación con los innovadores, los conservadores tienen muchas menos intenciones de lanzar nuevos productos en 2024.

Solo el 26 % afirma que su empresa está dispuesta a asumir más riesgos, dados los beneficios potenciales del éxito al adoptar nuevas tecnologías, frente al 77 % de los innovadores. "Si su experiencia de cambio transformador es mala, no estará dispuesto a pasar por otro proceso de cambio transformador en el futuro dado que ya se formó una idea negativa de lo que implica", comentó **John Toon**.

Esta cohorte parece centrarse en afrontar la constante disrupción empresarial, sin embargo, la inacción actual, especialmente en torno a la IA, puede empujar a los líderes reticentes a los márgenes del mercado.

LOS CONSERVADORES ACABAN DE INGRESAR EN LA CURVA DE MADUREZ

P: En términos de recorrido de transformación y madurez hacia la IA de su organización: ¿dónde cree que se sitúa en general?



UN PLAN DE 10 PASOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA IA

Las empresas están en un recorrido constante, adaptando sus negocios a las nuevas realidades y utilizando la tecnología para seguir siendo competitivas. No se trata de un "sprint" para adoptar múltiples productos de IA "plug-and-play", sino más bien de una maratón que exige investigación, evaluación y experimentación para determinar el papel de la IA en sus actividades.

Hemos determinado 10 pasos para ayudar a las empresas planificadoras a avanzar en su recorrido hacia la IA, independientemente de su posición actual en la curva de madurez. El análisis de las siguientes preguntas ayudará a los líderes empresariales en cada paso del recorrido.

1

IDENTIFICAR OBJETIVOS Y RETOS

- A partir de una evaluación basada en el valor, ¿qué áreas de la empresa podrían beneficiarse más de la IA?
- ¿Puede definir unos objetivos claros y mensurables de lo que desea lograr con la IA?
- ¿Tiene problemas empresariales que la IA podría solucionar?
- Si está por delante en la curva de madurez: ¿Ha analizado la eficacia de las implementaciones actuales de la IA para asegurarse de que siguen centradas en la optimización, la eficiencia y la ampliación?

2

COMPRENDER LAS CAPACIDADES DE LA IA

- ¿Comprende los distintos tipos de tecnologías de IA y sus posibles aplicaciones?
- ¿Hay alguien en su equipo directivo que conozca bien la IA y sus ventajas?
- ¿Está experimentando actualmente con la IA? ¿Ha pensado en contratar a un experto externo para que cuestione sus ideas?

3

RECOPIACIÓN Y GESTIÓN DE DATOS

- ¿Existe una infraestructura adecuada para recopilar, almacenar y gestionar los datos de forma segura y eficaz?
- ¿Sus sistemas son capaces de proporcionar datos pertinentes y de calidad para que los sistemas de IA sean eficaces?
- ¿Ha comprobado la calidad de los datos?
- ¿Ya está probando aplicaciones de IA? ¿Cómo podría utilizar lo que ha aprendido para actualizar su infraestructura de datos y mejorar el rendimiento y la escalabilidad?

4

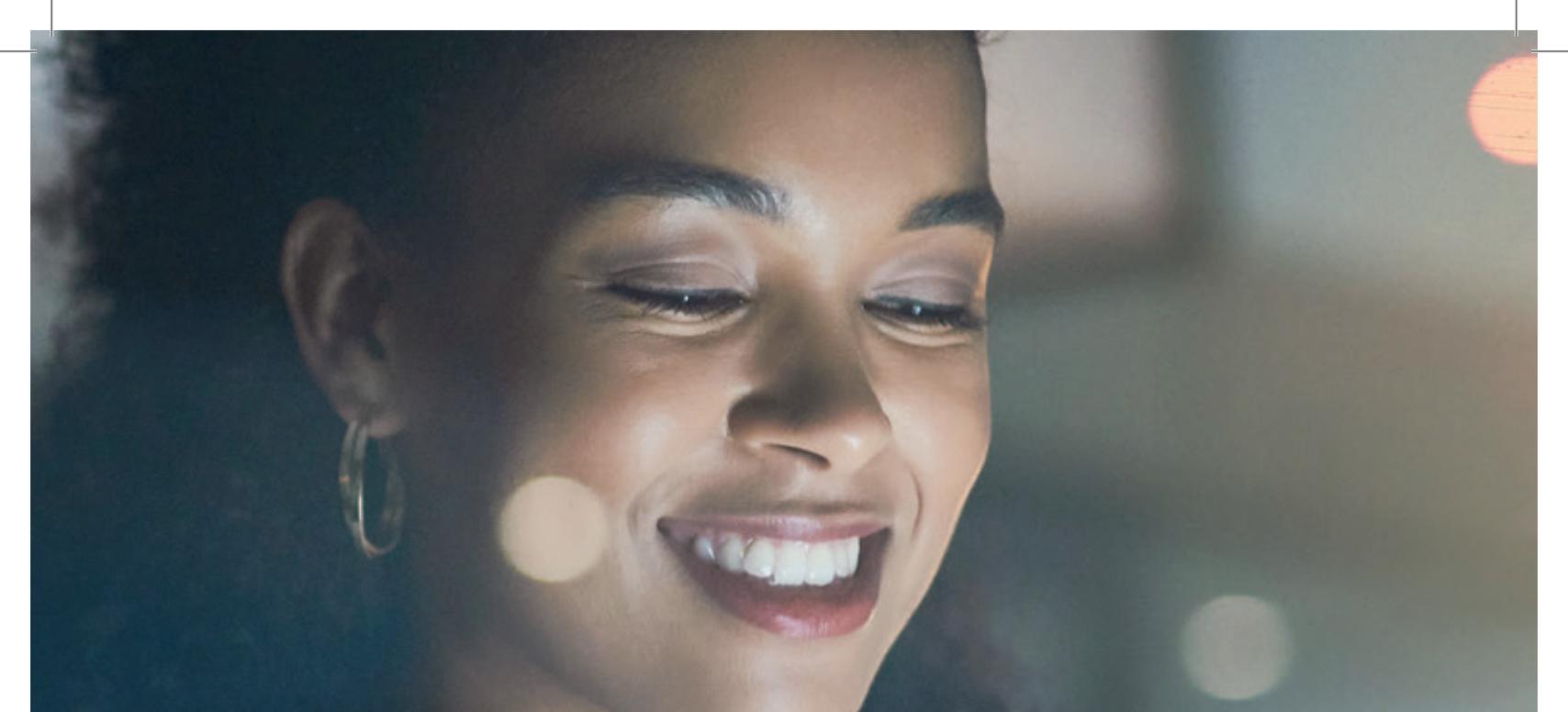
EVALUAR Y SELECCIONAR LAS SOLUCIONES DE IA ADECUADAS

- ¿Ha reservado tiempo para investigar e identificar las herramientas y soluciones de IA que se adaptan a sus objetivos?
- ¿Puede utilizar soluciones de IA ya creadas o necesita desarrollar aplicaciones de IA personalizadas y adaptadas a sus necesidades específicas?
- ¿Ha avanzado más en su trayecto hacia la IA? ¿Ha analizado el rendimiento de las herramientas de IA actuales y si existen áreas de mejora?

5

INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

- ¿Tiene un plan para integrar la IA en sus sistemas y flujos de trabajo actuales?
- ¿Qué casos de uso o proyectos piloto a pequeña escala ha identificado para probar y perfeccionar las soluciones de IA antes de su implementación a gran escala?
- ¿Está probando actualmente la IA en su empresa? ¿Cómo podría ampliar los proyectos piloto exitosos y qué criterios utiliza para determinar cuándo estos han tenido éxito?



6

CUMPLIMIENTO Y ÉTICA

- ¿Cómo evalúa si sus planes de adopción de la IA se adaptan a las normas éticas y las mejores prácticas?
- ¿Se mantiene informado sobre las leyes y normativas pertinentes relacionadas con la IA y la privacidad de los datos?
- ¿Qué medidas ha tomado para garantizar el cumplimiento?
- ¿Está por delante de sus pares? ¿Quizás esté desarrollando marcos éticos más matizados para el uso de la IA, teniendo en cuenta el impacto y la equidad?

7

CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

- ¿Cómo se puede dirigir con una mentalidad flexible y fomentar una cultura de constante adaptación a las tecnologías emergentes?
- ¿Qué capacitación técnica y no técnica puede implementar para ayudar a su personal a adoptar la tecnología de IA?
- ¿Ya ha capacitado a su personal? ¿Hay alguna tecnología específica que requiera una capacitación más avanzada?

8

SUPERVISAR Y EVALUAR

- ¿Qué infraestructura está implementada para recopilar, almacenar y gestionar los datos de forma segura y eficaz?
- ¿Sus sistemas heredados le proporcionan datos pertinentes y de calidad para que los sistemas de IA sean eficaces?
- ¿Ha comprobado la calidad de los datos?
- ¿Ya utiliza datos para impulsar aplicaciones de IA? ¿Qué ha aprendido que pueda servir de base para actualizar su infraestructura de datos y mejorar el rendimiento y la escalabilidad?

9

AMPLIAR Y EVOLUCIONAR

- ¿Cómo puede incentivar a su equipo directivo para que evolucione continuamente sus estrategias de IA?
- ¿Qué medidas ha adoptado para mantenerse al día de los últimos avances en IA?
- ¿Qué está haciendo para ampliar sus proyectos piloto a toda la organización?
- ¿Ha completado con éxito su(s) proyecto(s) piloto? ¿Cómo está perfeccionando su estrategia de ampliación para maximizar el retorno de inversión de la IA?

10

ASOCIACIONES Y COLABORACIONES ESTRATÉGICAS

- ¿Ha identificado socios empresariales, comunidades de IA y universidades con los que podría colaborar para adelantarse a la competencia?
- ¿Cómo podría explorar posibles asociaciones estratégicas con proveedores o innovadores de tecnología de IA?
- ¿Ha avanzado más en su trayecto hacia la IA? ¿Es posible que esté bien posicionado para dirigir un consorcio de investigación centrado en la investigación y el desarrollo de la IA en su sector específico?

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Entre septiembre y noviembre de 2023, HLB recopiló **979 respuestas de encuestas** de líderes empresariales en **52 países** y una gran variedad de antecedentes de la industria. Las respuestas se recopilaron a través de una herramienta de encuestas en línea o una entrevista telefónica. La muestra de la investigación se seleccionó y controló a través de las empresas HLB a partir de sus datos de CRM y se completó con respuestas externas del mercado. Además de los datos cuantitativos, se realizaron seis entrevistas en profundidad por videollamada con diversos expertos en la materia. La base para todas las cifras es 979 a menos de que se indique lo contrario.

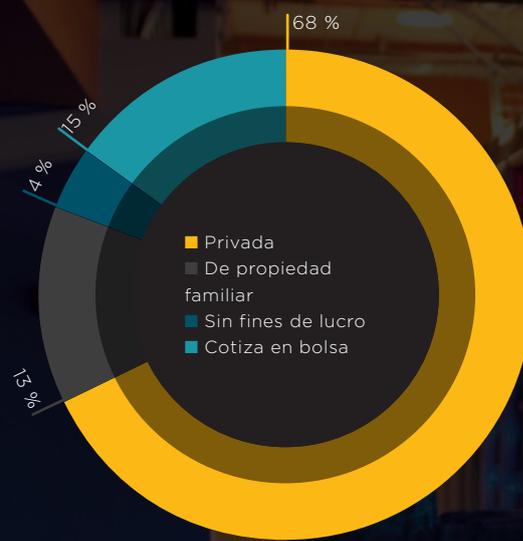
Tenga en cuenta que no todas las cifras de este informe suman el 100 % como resultado del redondeo de los porcentajes, con excepción de las respuestas neutrales o cuando los encuestados podían elegir más de una respuesta. Más datos e información sobre esta encuesta están disponibles a solicitud. Póngase en contacto con:

LESLEY HORNUNG
DIRECTORA DE MARKETING
+44 (0)20 7881 1100
L.HORNUNG@HLB.GLOBAL

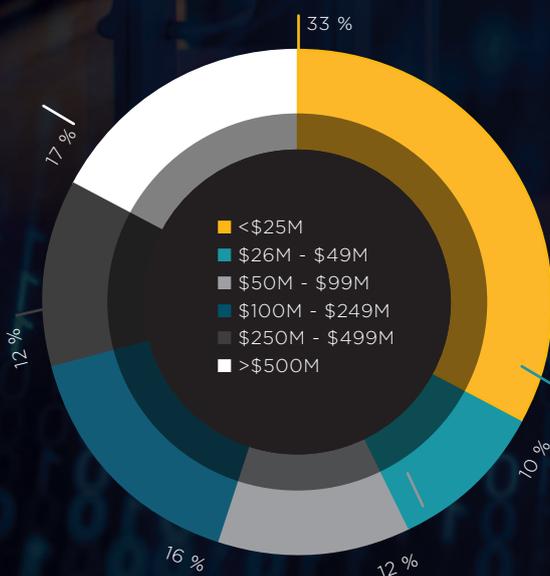
ENCUESTADOS POR TÍTULO



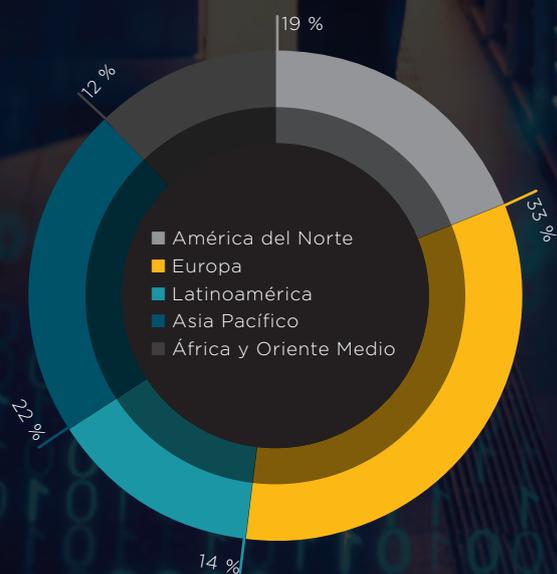
ENCUESTADOS POR TIPO DE EMPRESA



TAMAÑO DE LA EMPRESA POR INGRESOS ANUALES EN USD



SEDES DE LA EMPRESA



ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Además de nuestra investigación cuantitativa, este año entrevistamos a seis expertos en la materia sobre la IA y la transformación digital en las empresas. Cada entrevista, de 45 minutos de duración, se realizó a finales de noviembre. Los resultados de la encuesta se compartieron con los entrevistados para conocer su opinión y perspectiva.



TANMAY BAKSHI,
Arquitecto de IA y aplicaciones
IBM



LEE DAVIDSON
Director de Análisis
Morningstar



PRAVEEN MANDAL
Miembro
De MIT Connection Science



DAVID L. SHRIER
Catedrático de Práctica,
IA e Innovación
Imperial College Business
School y director general
de Visionary Future LLC



JOHN TOON
Jefe de estrategias de
tecnología
Beever and Struthers,
HLB UK



SANJEEV VOHRA
Innovador y fundador,
The Futurist Strategy

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

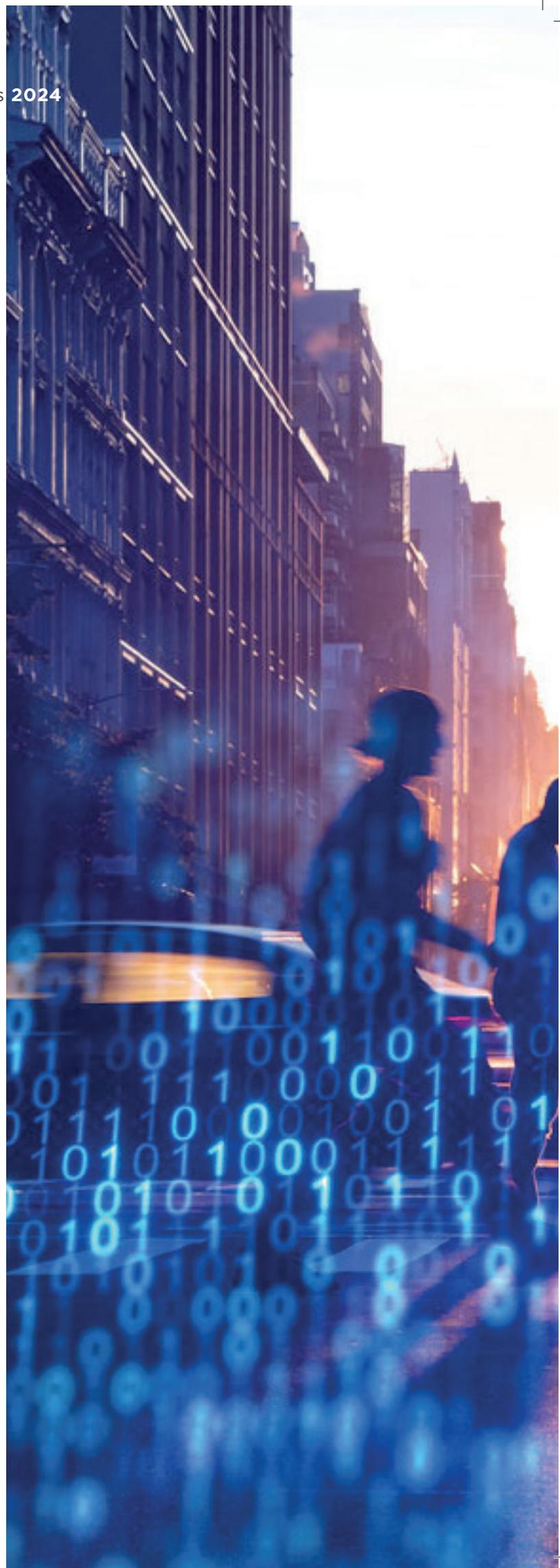
Jim Bourke
Christine Cai
Bettina Cassegrain
Rita Carolan
Mary Cloonan
Marco Donzelli
Martin Ellis
Lesley Hornung
Coco Ke Liu
Mari-Anne Kehler
Jude Lau

Wendy Ler
Ross Manson
Ralph Mitchison
Brendan Quirk
Gustavo Solis
Renato Sella
Susanna Spada
John Toon
Nikola Verespejova
Bart de Volder



FORMAS EN QUE HLB PUEDE AYUDAR

1. Euronews. 2023. ¿Menos inflación y crecimiento salarial en 2024? S&P Global's outlook for Europe, disponible en <<https://www.euronews.com/business/2023/12/01/lower-inflation-and-wage-growth-in-2024-heres-sp-globals-outlook-for-europe>>.[Obtenido el 14 de diciembre de 2023].
2. CNBC. 2023. La Reserva Federal reduce la previsión de inflación para 2024, con una caída del IPC subyacente a 2,4%. Disponible en <<https://www.cnbc.com/2023/12/13/fed-lowers-inflation-forecast-for-2024-seeing-core-pce-falling-to-2point4percent.html>>.[Obtenido el 14 de diciembre de 2023].
3. OCDE. 2023. Perspectivas económicas: Leve desaceleración en 2024 y ligera mejora del crecimiento en 2025
4. Unir a las personas y a la inteligencia artificial: el futuro de la resiliencia informática Informe de ciberseguridad de HLB de 2023



CÓMO HLB PUEDE AYUDAR

A medida que los avances tecnológicos evolucionando a una velocidad cada vez mayor, las empresas buscan comprender la ventaja competitiva que pueden ofrecerles las nuevas tecnologías digitales, como la IA. Nuestras conclusiones sugieren diferencias significativas en los posibles resultados empresariales entre las empresas que adoptan las tecnologías de IA y las que se muestran más cautelosas a la hora de adoptarlas. Se necesita un enfoque estructurado para reducir eficazmente el riesgo y obtener un retorno de inversión de los esfuerzos de transformación digital. Si desea analizar las conclusiones de este informe y el modo en que pueden servir de base para su próxima fase de transformación y crecimiento, nos complacería tener la oportunidad de debatirlas con usted.



www.hlb.global/surveyofbusinessleaders

TOGETHER WE MAKE IT HAPPEN



**THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK**

©2024 HLB International Limited, todos los derechos reservados.

HLB International Limited, registrada en Inglaterra y Gales con el n.º 02181222, domicilio social: Lynton House 7-12, Tavistock Square, London, WC1H 9LT.

HLB International Limited es una sociedad inglesa limitada por garantía que coordina las actividades internacionales de la red HLB International. HLB International es una red global de agencias de asesoría y contabilidad independientes, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente y, como tal, no tiene responsabilidad por los actos y omisiones de ningún otro miembro. En ningún caso HLB International Limited será responsable de los actos u omisiones de cualquier miembro de la red HLB International.