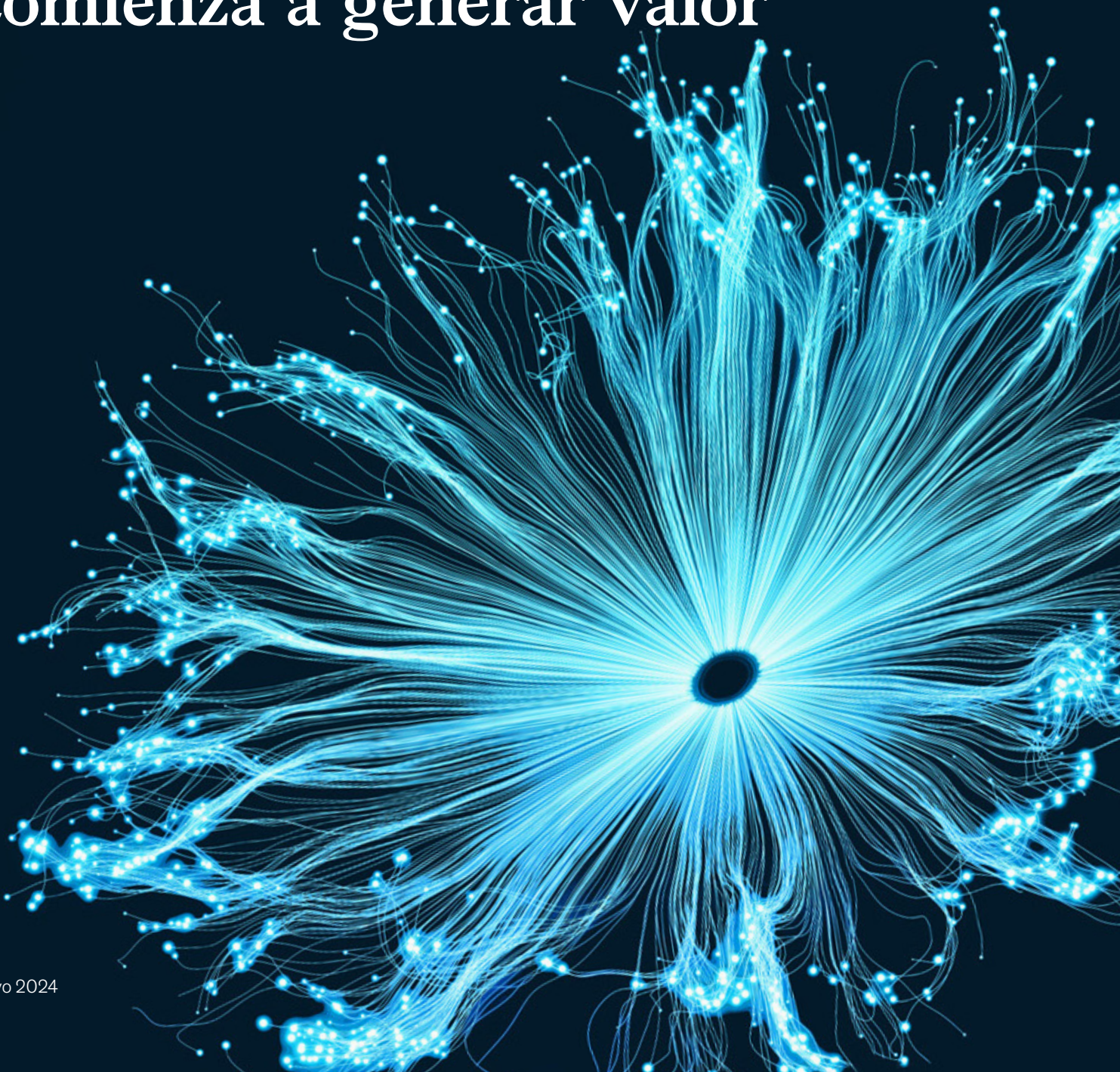


# El estado de la IA a principios de 2024: la adopción de la IA generativa aumenta y comienza a generar valor



A medida que se acelera la adopción de la IA generativa, los encuestados reportan beneficios medibles y una mayor mitigación del riesgo de inexactitud. Un pequeño grupo de personas de alto rendimiento marca el camino.

*Este artículo es un esfuerzo de colaboración de Alex Singla, Alexander Sukharevsky, Lareina Yee y Michael Chui, con Bryce Hall, que representa las opiniones de QuantumBlack, AI by McKinsey y McKinsey Digital.*

---

**Si 2023** fue el año en que el mundo descubrió la IA generativa (gen AI), 2024 es el año en que las organizaciones realmente comenzaron a utilizar (y a obtener valor comercial de) esta nueva tecnología. En la última Encuesta Global de McKinsey sobre IA (McKinsey Global Survey on AI), 65 por ciento de los encuestados reportaron que sus organizaciones utilizan regularmente IA generativa, casi el doble del porcentaje de nuestra encuesta anterior hace apenas diez meses. Las expectativas de los encuestados sobre el impacto de la IA generativa siguen siendo tan altas como el año pasado, y tres cuartas partes predicen que la IA generará cambios significativos o disruptivos en sus industrias en los próximos años.

Las organizaciones ya están viendo beneficios materiales del uso de la IA generativa, reportando tanto reducciones de costos como aumentos de ingresos en las unidades de negocios que implementan la tecnología. La encuesta también proporciona información sobre los tipos de riesgos que presenta la IA generativa (en particular, la inexactitud), así como las prácticas emergentes de los de mejor desempeño para mitigar esos desafíos y capturar valor.

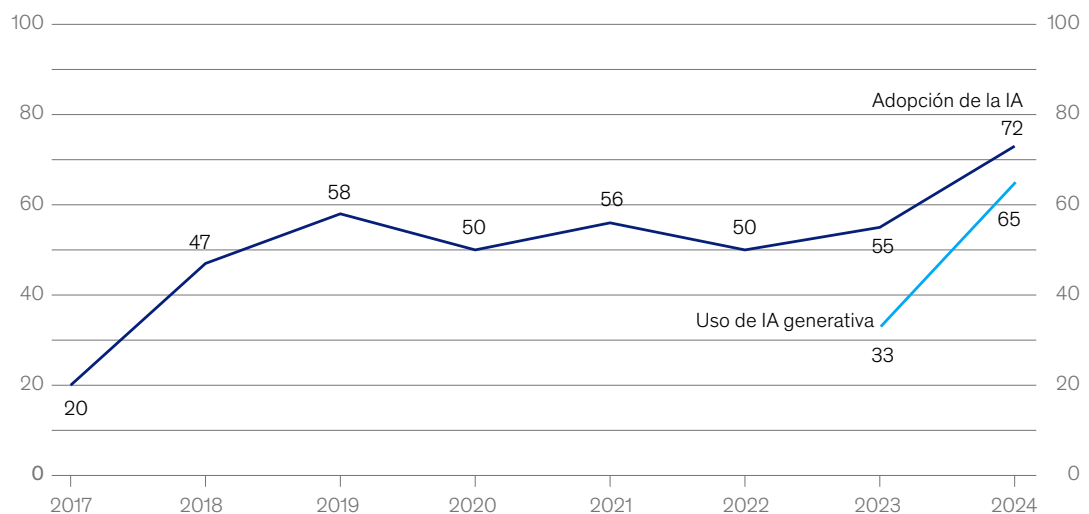
## La adopción de IA aumenta

El interés en la IA generativa también ha puesto de relieve un conjunto más amplio de capacidades de IA. Durante los últimos seis años, la adopción de IA por parte de las organizaciones de los encuestados ha rondado 50 por ciento. Este año, la encuesta revela que la adopción ha aumentado a 72 por ciento (Gráfica 1). Y el interés tiene un alcance verdaderamente global. Nuestra encuesta de 2023 reveló que la adopción de la IA no alcanzó 66 por ciento en ninguna región; sin embargo, este año más de dos tercios de los encuestados en casi todas las regiones dicen que sus organizaciones están utilizando IA.<sup>1</sup> Por industria, el mayor aumento en la adopción se puede encontrar en los servicios profesionales.<sup>2</sup>

Gráfica 1

**La adopción de la IA en todo el mundo ha aumentado drásticamente el año pasado, después de años de pocos cambios significativos.**

**Organizaciones que han adoptado la IA en al menos una función empresarial,<sup>1</sup> % de encuestados**



<sup>1</sup>En 2017, la definición de adopción de IA era utilizar la IA en una parte central del negocio de la organización o a escala. En 2018 y 2019, la definición incorporaba al menos una capacidad de IA en procesos o productos comerciales. Desde 2020, la definición es que la organización ha adoptado la IA en al menos una función. Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

McKinsey & Company

<sup>1</sup>Las organizaciones con sede en Centro y Sudamérica son la excepción: 58 por ciento de los encuestados que trabajan para organizaciones con sede en Centro y Sudamérica reportaron haber adoptado la IA.

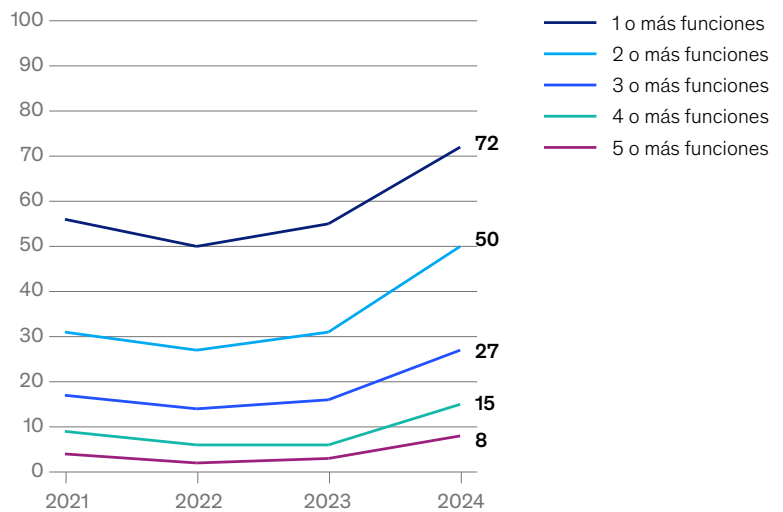
<sup>2</sup> Incluye encuestados que trabajan para organizaciones centradas en recursos humanos, servicios legales, consultoría de gestión, investigación de mercado, I+D, preparación de impuestos y capacitación.

Además, las respuestas sugieren que las empresas ahora están utilizando IA en más partes del negocio. La mitad de los encuestados dicen que sus organizaciones han adoptado la IA en dos o más funciones comerciales, frente a menos de un tercio de los encuestados en 2023 (Gráfica 2).

Gráfica 2

### Los resultados de la encuesta sugieren que las organizaciones están utilizando la IA en más funciones comerciales ahora que en años anteriores.

Funciones comerciales en las organizaciones de los encuestados que han adoptado la IA,  
<sup>1</sup>% de encuestados



<sup>1</sup>En 2021, n = 1,843; en 2022, n = 1,492; en 2023, n = 1,684; a principios de 2024, n = 1,363.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

McKinsey & Company

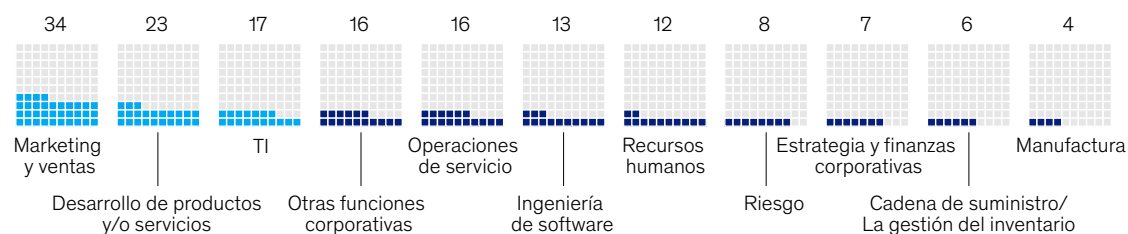
**La adopción de Gen AI es más común en las funciones donde puede crear el mayor valor**  
 La mayoría de los encuestados ahora reportan que sus organizaciones (y ellos como individuos) están utilizando IA generativa. Sesenta y cinco por ciento de los encuestados dice que sus organizaciones utilizan regularmente la IA generativa en al menos una función empresarial, frente a un tercio el año pasado. La organización promedio que utiliza IA generativa lo hace en dos funciones, más a menudo en marketing y ventas y en desarrollo de productos y servicios (dos funciones en las que investigaciones previas determinaron que la adopción de IA generativa podría generar el mayor valor<sup>3</sup>, así como en TI (Gráfica 3). El mayor aumento desde 2023 se encuentra en marketing y ventas, donde la adopción reportada se ha más que duplicado. Sin embargo, en todas las funciones, 15 por ciento o más de los encuestados reportan solo dos casos de uso, tanto dentro de marketing como de ventas.

<sup>3</sup> "The economic potential of generative AI: The next productivity frontier" ("El potencial económico de la IA generativa: la próxima frontera de la productividad"), McKinsey, 14 de junio de 2023.

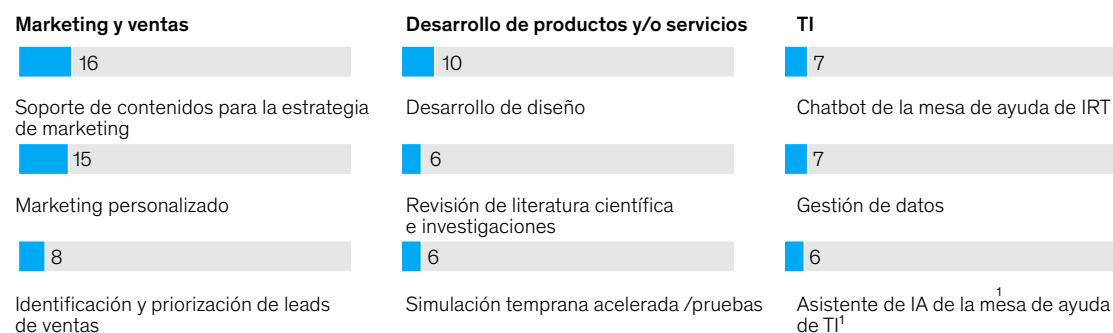
Gráfica 3

## Los encuestados informan con mayor frecuencia la adopción de IA generativa en sus funciones de marketing y ventas, desarrollo de productos y servicios y TI.

Las organizaciones de los encuestados utilizan habitualmente IA generativa (gen AI), por función, % de encuestados



Los casos de uso de IA gen más comúnmente reportados dentro de la función, % de encuestados



<sup>1</sup>Por ejemplo, proporcionar asistencia en tiempo real y sugerencias de guiones para los empleados de la mesa de ayuda durante conversaciones de persona a persona.  
 Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

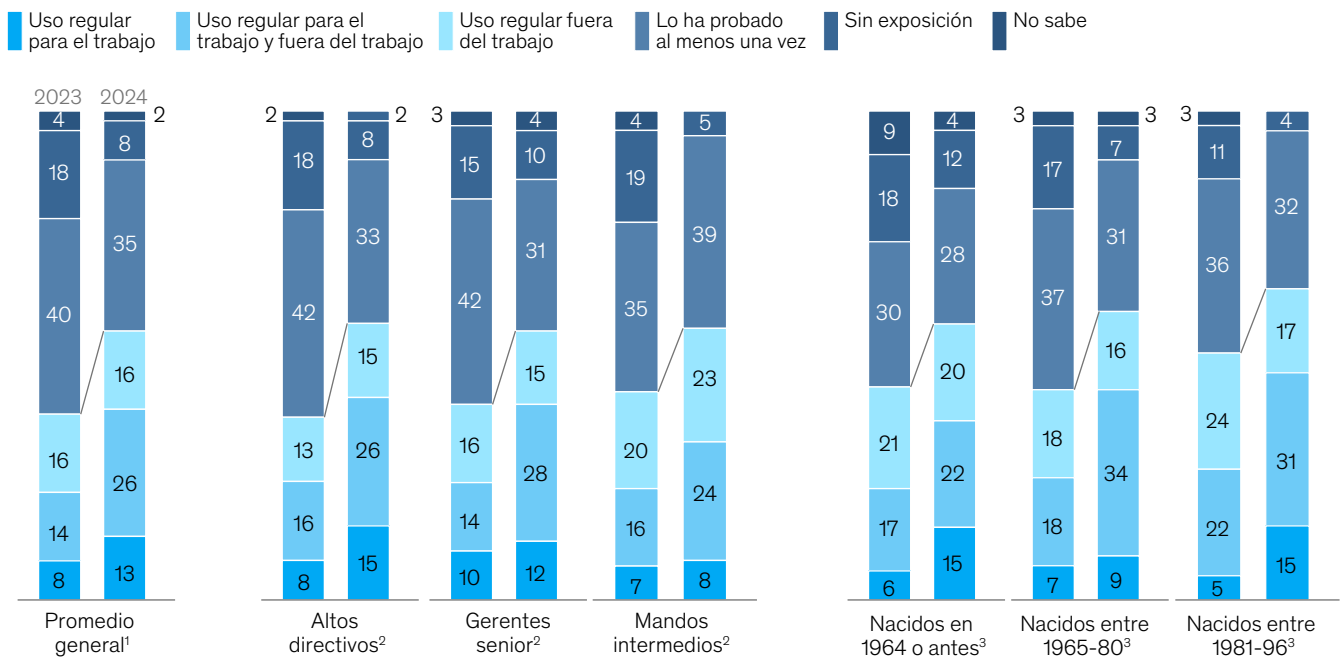
McKinsey & Company

La IA generativa también se está abriendo camino en la vida personal de los encuestados. En comparación con 2023, es mucho más probable que los encuestados utilicen IA generativa en el trabajo e incluso más probabilidades de utilizar IA generativa tanto en el trabajo como en su vida personal (Gráfica 4). La encuesta revela aumentos en el uso de IA generativa en todas las regiones, con los mayores aumentos en Asia-Pacífico y la Gran China. Mientras tanto, los encuestados en los niveles más altos de antigüedad muestran mayores saltos en el uso de herramientas generales de AI para el trabajo y fuera del trabajo en comparación con sus pares de gestión media. En cuanto a industrias específicas, los encuestados que trabajan en energía y materiales y en servicios profesionales reportan el mayor aumento en el uso de IA generativa.

Gráfica 4

## Es mucho más probable que los encuestados ahora digan que están utilizando IA generativa, que en 2023.

Experiencia personal con herramientas de IA generativa, por puesto de trabajo y edad, 2023-24,  
<sup>1</sup>% de encuestados



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido al redondeo.

<sup>1</sup>En 2023, n = 1,684; en 2024, n = 1,363.

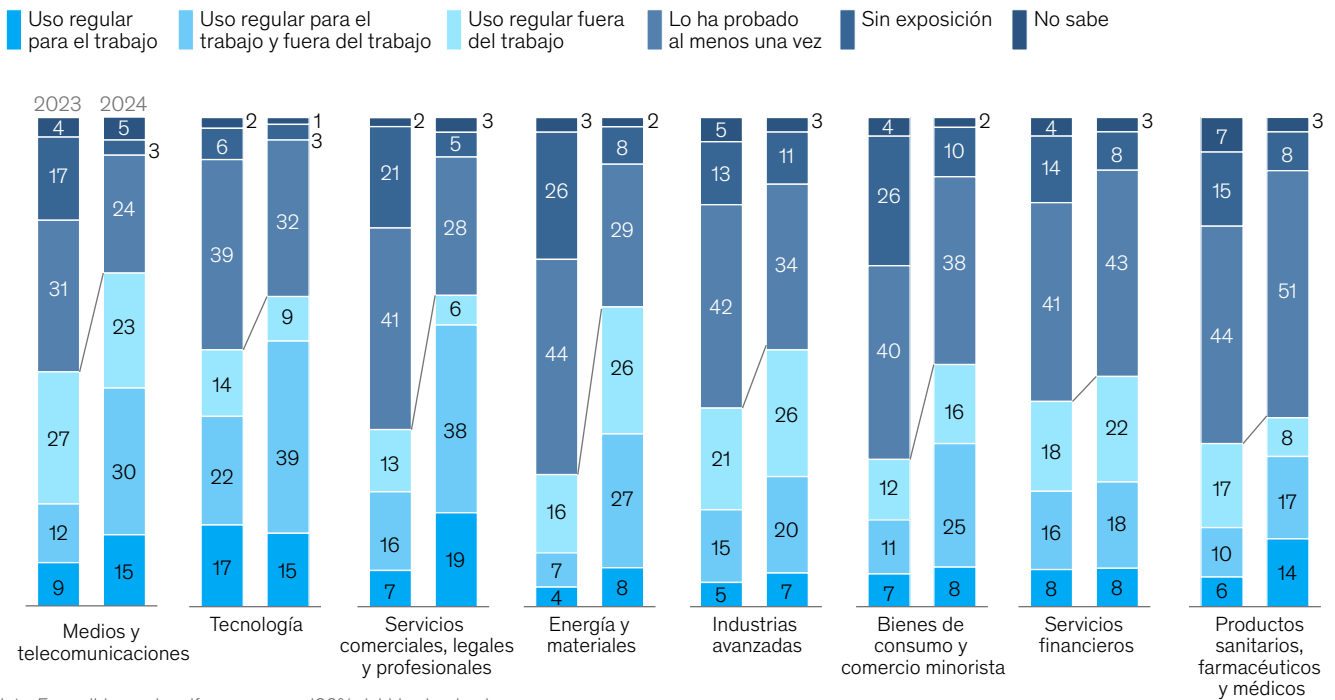
<sup>2</sup>En 2023, encuestados de alta dirección, n = 541; gerentes senior, n = 437; y mandos intermedios, n = 339. En 2024, encuestados de la alta dirección, n = 474; gerentes senior, n = 406; y mandos intermedios, n = 206.

<sup>3</sup>En 2023, para los encuestados nacidos en 1964 o antes, n = 143; para los encuestados nacidos entre 1965 y 1980, n = 268; y para los encuestados nacidos entre 1981 y 1996, n = 80. En 2024, para los encuestados nacidos en 1964 y antes, n = 158; para los encuestados nacidos entre 1965 y 1980, n = 331; y para los encuestados nacidos entre 1981 y 1996, n = 184. Los detalles de edad no estaban disponibles para todos los encuestados.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

## Es mucho más probable que los encuestados ahora digan que están utilizando IA generativa, que en 2023.

Experiencia personal con herramientas de IA generativa, por industria, 2023-24,<sup>1</sup> % de encuestados

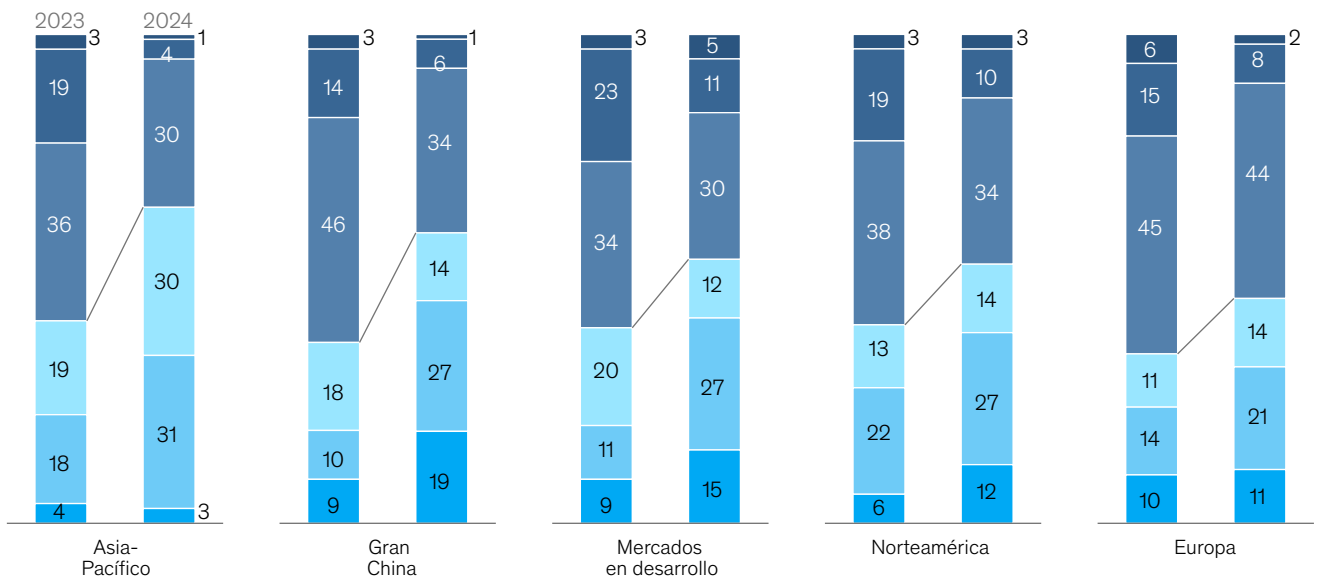


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido al redondeo.

<sup>1</sup>En 2023, medios, entretenimiento y telecomunicaciones, n = 69; tecnología, n = 175; servicios empresariales, legales y profesionales, n = 215; energía y materiales, n = 152; industrias avanzadas (incluye automoción y ensamblaje, aeroespacial y de defensa, electrónica avanzada y semiconductores), n = 112; bienes de consumo y comercio minorista, n = 128; servicios financieros, n = 248; atención sanitaria, productos farmacéuticos y médicos, n = 130. En 2024, medios, entretenimiento y telecomunicaciones, n = 70; tecnología, n = 184; servicios empresariales, legales y profesionales, n = 166; energía y materiales, n = 113; industrias avanzadas, n = 86; bienes de consumo y comercio minorista, n = 100; servicios financieros, n = 201; atención médica, productos farmacéuticos y médicos, n = 109. Los análisis para 2023 se actualizaron para incluir industrias adicionales dentro de las industrias avanzadas y de energía y materiales.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

Experiencia personal con herramientas de IA generativa, por ubicación, 2023-24,<sup>1</sup> % de encuestados



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido al redondeo.

<sup>1</sup>En 2023, Asia-Pacífico, n = 164; Europa, n = 515; Norteamérica, n = 392; Gran China (incluye Hong Kong y Taiwán), n = 337; y mercados en desarrollo (incluye India, América Latina y Oriente Medio y Norte de África), n = 276. En 2024, Asia-Pacífico, n = 116; Europa, n = 457; Norteamérica, n = 401; Gran China (incluye Hong Kong y Taiwán), n = 153; y mercados en desarrollo (incluye India, América Latina y Medio Oriente y Norte de África), n = 234.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

### **Las inversiones en IA generativa e IA analítica están empezando a crear valor**

La última encuesta también muestra cómo las diferentes industrias están presupuestando la IA generativa. Las respuestas sugieren que, en muchas industrias, las organizaciones tienen la misma probabilidad de invertir más de 5 por ciento de sus presupuestos digitales en IA generativa que en soluciones de IA analítica no generativa (Gráfica 5). Sin embargo, en la mayoría de las industrias, una proporción mayor de encuestados informa que sus organizaciones gastan más de 20 por ciento en IA analítica que en IA generativa. De cara al futuro, la mayoría de los encuestados (67 por ciento) espera que sus organizaciones inviertan más en IA durante los próximos tres años.

¿Dónde están dando sus frutos esas inversiones? Por primera vez, nuestra última encuesta exploró el valor creado por el uso de la IA generativa por función empresarial. La función en la que la mayor parte de los encuestados afirma haber visto reducciones de costos es la de recursos humanos. Los encuestados suelen informar aumentos significativos en los ingresos (de más de 5 por ciento) en la cadena de suministro y la gestión de inventario (Gráfica 6). En el caso de la IA analítica, los encuestados suelen afirmar haber visto beneficios de costos en las operaciones de servicios (en línea con lo que encontramos el año pasado), así como aumentos significativos en los ingresos derivados del uso de la IA en marketing y ventas.

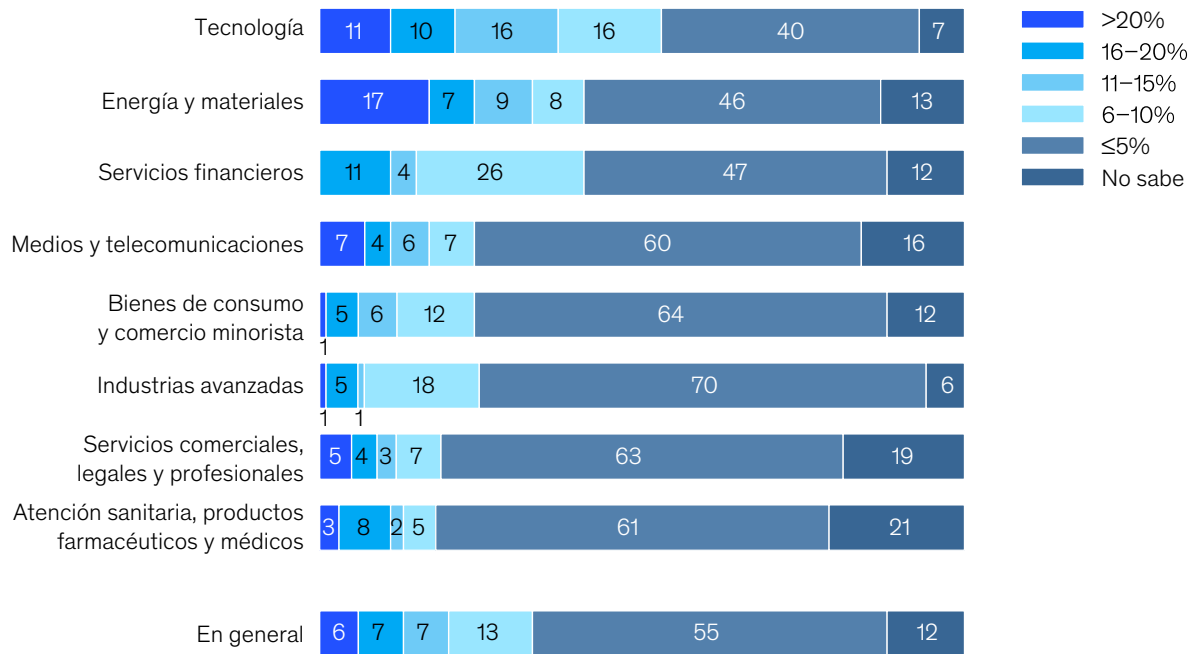
**De cara al futuro, la mayoría de los encuestados (67 por ciento) espera que sus organizaciones inviertan más en IA durante los próximos tres años.**



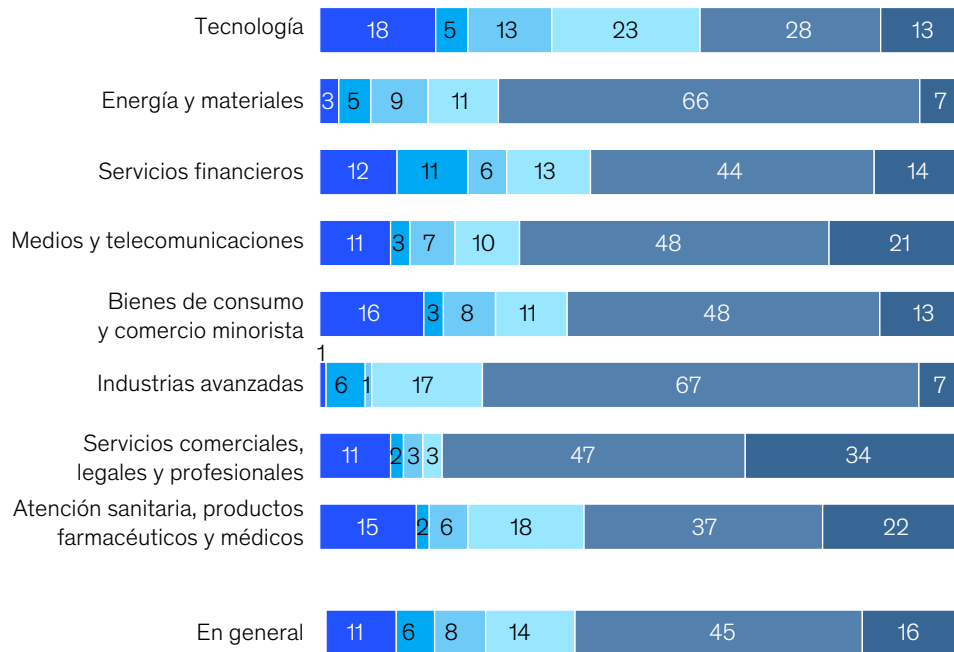
Gráfica 5

**En la mayoría de las industrias, las organizaciones tienen aproximadamente la misma probabilidad de invertir más de 5 por ciento de sus presupuestos digitales en IA generativa e IA analítica.**

**Proporción del gasto del presupuesto digital de la organización en IA generativa,<sup>1</sup> % de encuestados**



**Proporción del presupuesto digital de la organización gastada en tecnología de IA analítica,<sup>1</sup> % de encuestados**



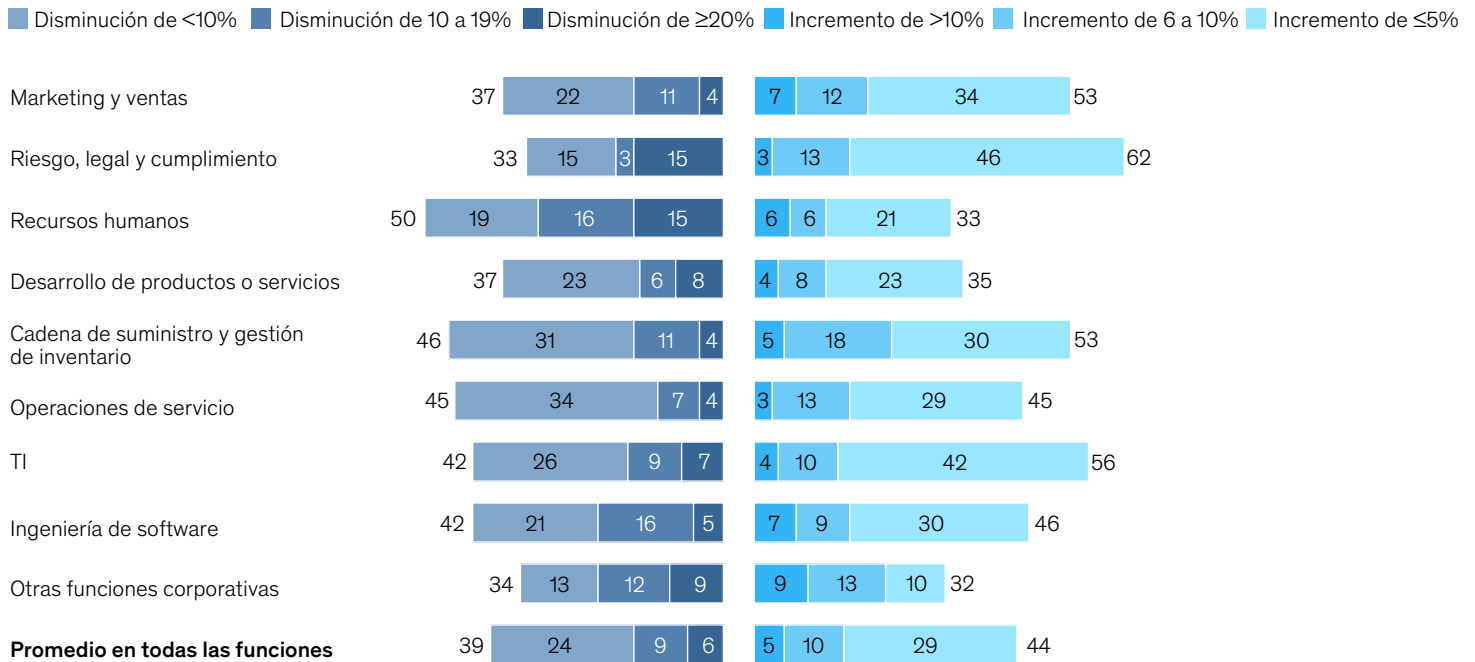
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido al redondeo.

<sup>1</sup>Solo se preguntó a los encuestados que dijeron que sus organizaciones habían adoptado la IA en al menos una función empresarial. Para tecnología, n = 128; para energía y materiales, n = 63; para servicios financieros, n = 107; para medios, entretenimiento y telecomunicaciones, n = 50; para bienes de consumo y comercio minorista, n = 67; para industrias avanzadas, n = 50; para servicios empresariales, legales y profesionales, n = 101; y para atención sanitaria, productos farmacéuticos y médicos, n = 58.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

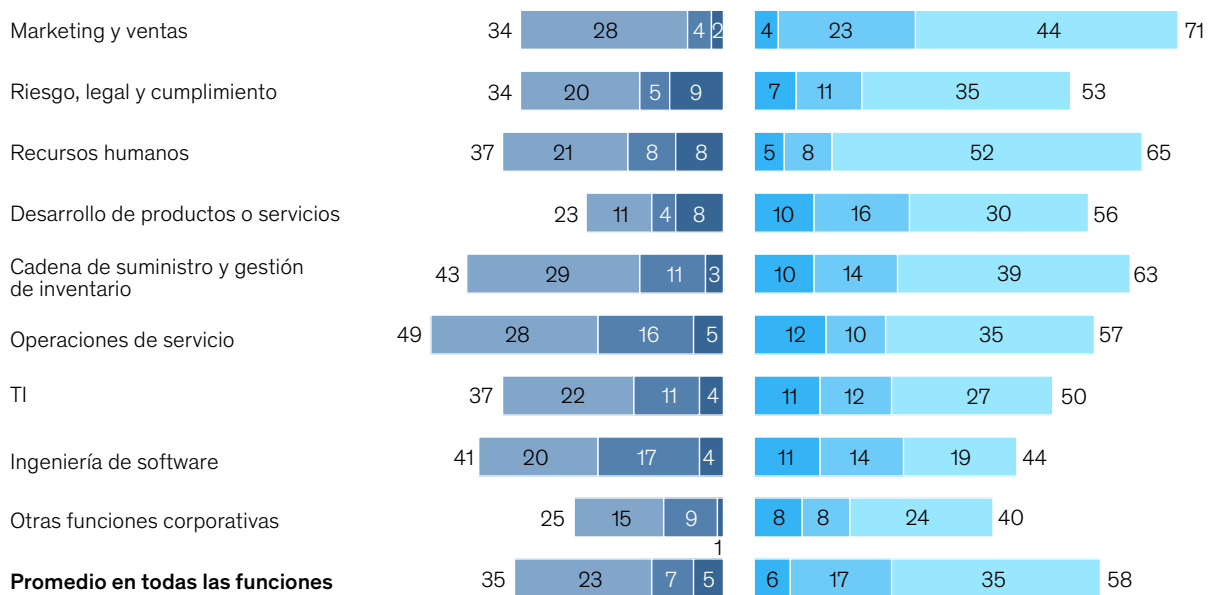
## Las organizaciones suelen ver reducciones significativas de costos gracias al uso de IA generativa en recursos humanos y aumentos de ingresos en la gestión de la cadena de suministro.

Disminución de costos y aumento de ingresos por la adopción de IA generativa en 2023, por función<sup>1</sup> % de encuestados



## El uso de la IA analítica suele generar reducciones de costos en las operaciones de servicios y aumentos de ingresos en marketing y ventas.

Disminución de costos y aumento de ingresos por la adopción de IA analítica en 2023, por función<sup>1</sup> % de encuestados



<sup>1</sup>Solo se hicieron preguntas a los encuestados que dijeron que sus organizaciones habían adoptado la IA en una función determinada. No se muestran los encuestados que dijeron "aumento de costos", "sin cambios", "no aplicable" o "no sé" sobre los efectos de la IA analítica en los costos, y los encuestados que dijeron "disminución de ingresos", "sin cambios", "no aplicable" o "no sé" para los efectos de la IA analítica en los ingresos no se muestran. Tampoco se muestran datos sobre manufactura, estrategia y finanzas corporativas, porque los tamaños de base eran demasiado pequeños para alcanzar el umbral de presentación de informes.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024



Comentario de McKinsey

## Alex Singla

Socio Senior y colíder global de QuantumBlack, AI by McKinsey

**En 2024**, la IA generativa ya no es una novedad. Casi dos tercios de los encuestados reportan que sus organizaciones utilizan regularmente IA generativa, casi el doble de lo que reveló nuestra encuesta anterior hace apenas diez meses, y cuatro de cada diez están utilizando IA generativa en más de dos funciones comerciales. El potencial de la tecnología ya no está en duda. Y si bien la mayoría de las organizaciones todavía se encuentran en las primeras etapas de su recorrido hacia la IA generativa, estamos comenzando a tener una idea de lo que funciona y lo que no al implementar (y generar valor real con) la tecnología.

Una cosa hemos aprendido: el objetivo empresarial debe ser primordial. En nuestro trabajo con los clientes, les pedimos que identifiquen sus oportunidades y estrategias comerciales más prometedoras y luego trabajen hacia atrás en posibles aplicaciones de IA generativa. Los líderes deben evitar la trampa de buscar la tecnología por la tecnología. Las mayores recompensas también serán para aquellos que no tengan miedo de pensar en grande. Como hemos observado, las empresas líderes son las que se están centrando en reimaginar flujos de trabajo completos con IA generativa e IA analítica, en lugar de simplemente buscar integrar estas herramientas en sus formas de trabajo actuales.

Para que eso sea eficaz, los líderes deben estar preparados para gestionar el cambio en cada paso del camino. Y deberían esperar que el cambio sea constante: las empresas necesitarán diseñar una pila de IA generativa que sea robusta, rentable y escalable en los próximos años. También necesitarán recurrir a líderes de toda la organización. Para lograr el impacto de las pérdidas y ganancias de la IA generativa, se requiere una estrecha colaboración con recursos humanos, finanzas, asuntos legales y riesgos para reajustar constantemente las estrategias de recursos y las expectativas de productividad.

## Inexactitud: el riesgo más reconocido y experimentado del uso de IA generativa

A medida que las empresas comienzan a ver los beneficios de la IA generativa, también reconocen los diversos riesgos asociados con la tecnología. Estos pueden variar desde riesgos de gestión de datos, como la privacidad de los datos, el sesgo o la infracción de la propiedad intelectual (PI), hasta riesgos de gestión de modelos, que tienden a centrarse en resultados inexactos o falta de explicabilidad. Una tercera gran categoría de riesgo es la seguridad y el uso incorrecto.

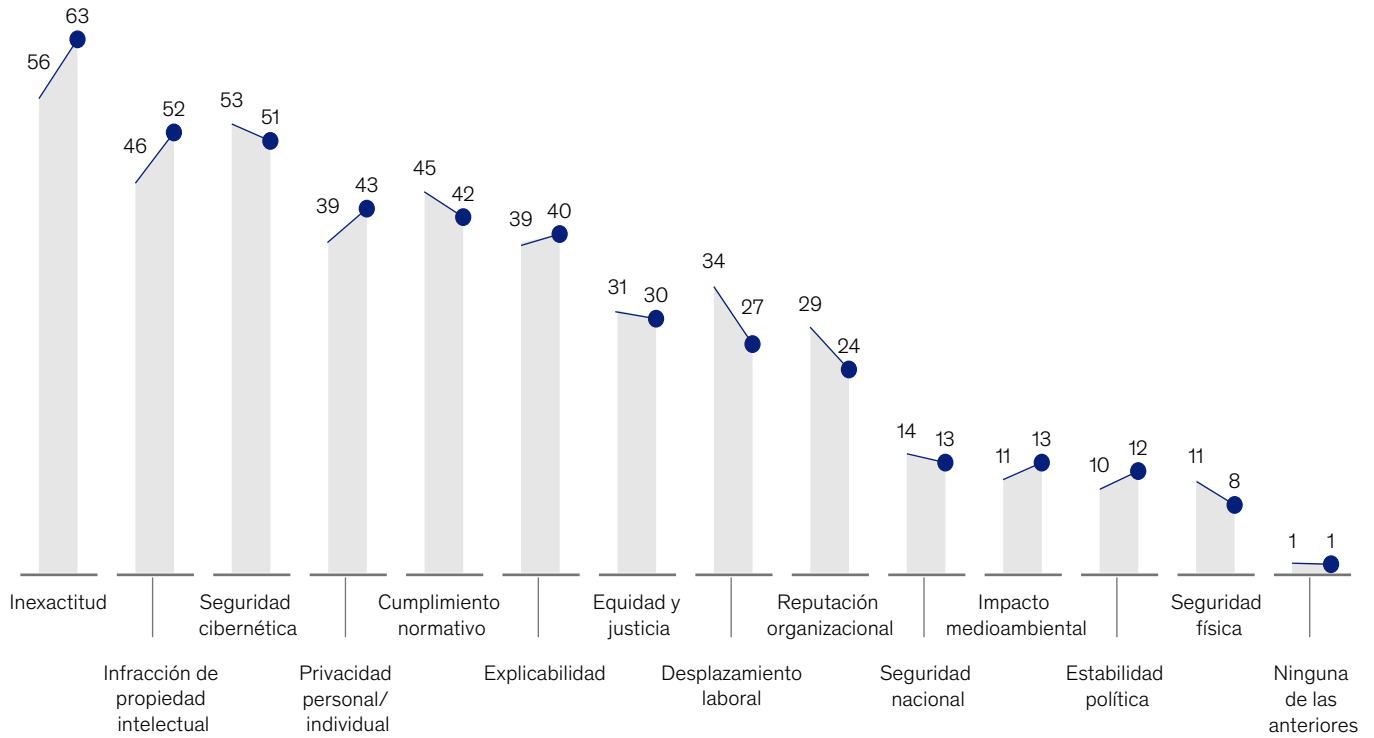
Los encuestados en la última encuesta tienen más probabilidades que el año pasado de decir que sus organizaciones consideran que la inexactitud y la infracción de la propiedad intelectual son relevantes para el uso de la IA generativa, y aproximadamente la mitad continúa considerando la ciberseguridad como un riesgo (Gráfica 7).

Por el contrario, los encuestados son menos propensos que el año pasado a decir que sus organizaciones consideran que la fuerza laboral y el desplazamiento laboral son riesgos relevantes y no están aumentando los esfuerzos para mitigarlos. De hecho, la inexactitud, que puede afectar los casos de uso en toda la cadena de valor de la IA generativa, desde los recorridos de los clientes y los resúmenes hasta la codificación y el contenido creativo, es el único riesgo por el cual los encuestados tienen significativamente más probabilidades que el año pasado de decir que sus organizaciones están trabajando activamente para mitigarla.

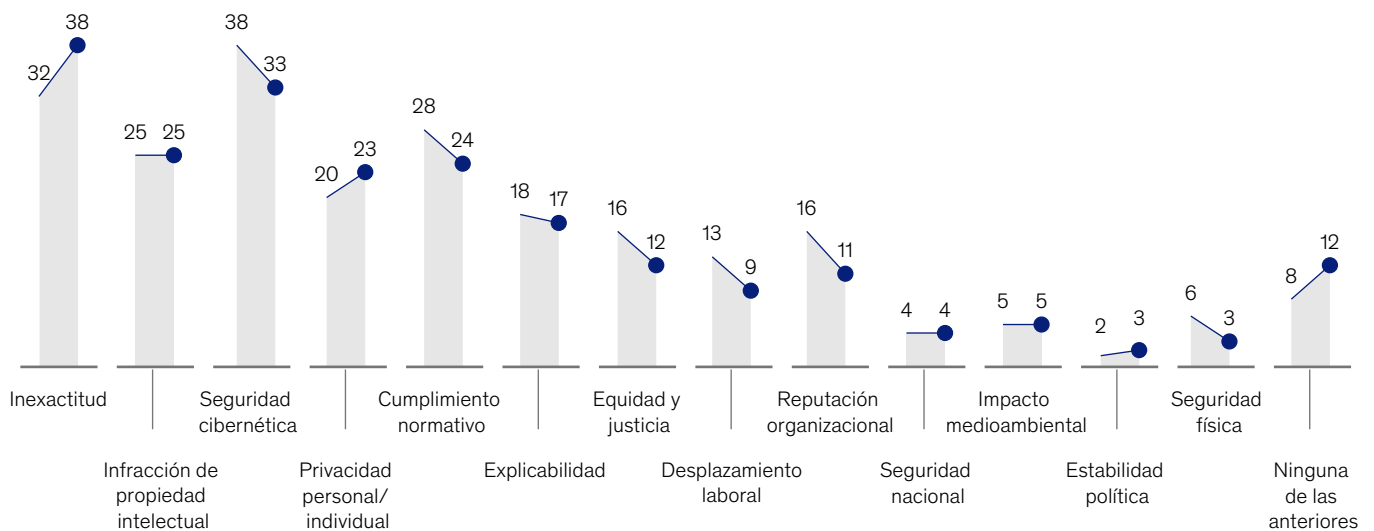
Gráfica 7

## La inexactitud y la infracción de la propiedad intelectual se consideran riesgos cada vez más relevantes para el uso de la IA generativa en las organizaciones.

Riesgos de la IA generativa que las organizaciones consideran relevantes,<sup>1</sup> % de encuestados 2023 —●— 2024



Riesgos de la IA generativa que las organizaciones están trabajando para mitigar,<sup>1</sup> % de encuestados



<sup>1</sup>Se preguntó únicamente a los encuestados cuyas organizaciones habían adoptado IA en al menos una función. No se muestran los encuestados que dijeron "no sé/no aplicable". En 2023, n = 913; en 2024, n = 1.052.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

Algunas organizaciones ya han experimentado consecuencias negativas por el uso de IA generativa: 44 por ciento de los encuestados dijeron que sus organizaciones han experimentado al menos una consecuencia (Gráfica 8). Los encuestados suelen señalar la inexactitud como un riesgo que ha afectado a sus organizaciones, seguida de la ciberseguridad y la explicabilidad.

Gráfica 8

### Casi una cuarta parte de los encuestados dice que sus organizaciones han experimentado consecuencias negativas por la inexactitud de la IA generativa.

Riesgos relacionados con la IA generativa que causaron consecuencias negativas para las organizaciones, <sup>1</sup>% de encuestados



<sup>1</sup> La pregunta se hizo sólo a los encuestados cuyas organizaciones han adoptado IA generativa en al menos 1 función, n = 876. No se muestra 17 por ciento de los encuestados que dijeron "no sé/no aplicable".

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

McKinsey & Company

Nuestra investigación anterior ha descubierto que existen varios elementos de gobernanza que pueden ayudar a ampliar el uso responsable de la IA generativa, pero pocos encuestados reportan que cuentan con estas prácticas relacionadas con el riesgo.[4] Por ejemplo, solo 18 por ciento dicen que sus organizaciones tienen un consejo o junta empresarial con autoridad para tomar decisiones que involucran una gobernanza responsable de la IA, y solo un tercio dicen que la concientización sobre los riesgos de la IA generativa y los controles de mitigación de riesgos son conjuntos de habilidades necesarias para el talento técnico.

---

<sup>4</sup> "Implementing generative AI with speed and safety" ("La implementación de IA generativa con velocidad y seguridad"), McKinsey Quarterly, 13 de marzo de 2024.



*Comentario de McKinsey*

### **Lareina Yee**

Socia Senior, McKinsey; presidente, Consejo de Tecnología de McKinsey

**La IA responsable** debe comenzar el primer día y todavía queda mucho trabajo por hacer en términos de educación y acción. Debe comenzar con los valores de una empresa: las organizaciones deben establecer principios claros sobre cómo aplican la IA generativa y establecer barreras de seguridad para garantizar su implementación segura. Por ejemplo, reconocer la importancia de la seguridad de los datos significa que los datos y las indicaciones a nivel de empresa permanecen dentro de los muros de la empresa. Para que eso suceda, la empresa debe tener contratos seguros con grandes proveedores de aplicaciones y modelos de lenguaje, así como una capacitación sólida, para asegurarse de que los empleados comprendan la diferencia entre herramientas empresariales y herramientas públicas, de modo que el código o los datos propietarios no se compartan en modelos públicos sin darse cuenta.

La IA responsable también comienza antes del cumplimiento y el monitoreo. Las empresas líderes en el despliegue de IA generativa incorporan prácticas de riesgo en el desarrollo de sus aplicaciones de IA. Esto incluye garantizar que los equipos técnicos comprendan las prácticas de riesgo y mitigación. Las soluciones de IA generativa son modelos probabilísticos que pueden cometer errores o amplificar inadvertidamente sesgos en los datos de entrenamiento, por lo que probar los modelos antes de implementarlos es esencial. Sin un enfoque de prueba sólido, es difícil lograr una IA responsable.

Por último, las empresas deben desarrollar un modelo de gobernanza claro para ayudar a garantizar que las aplicaciones de IA generativa se ajusten a los principios rectores. Lo que vemos en los resultados de la encuesta y en nuestras conversaciones con los clientes es una creciente conciencia sobre la IA responsable y la urgencia de hacerlo bien. Aún así, incluso con una mayor comprensión, poco menos de una cuarta parte de los encuestados reportan que tienen un proceso claro para incorporar la mitigación de riesgos en sus soluciones. Pasar de la conciencia a la acción será fundamental.

## Aprovechar las capacidades de IA generativa

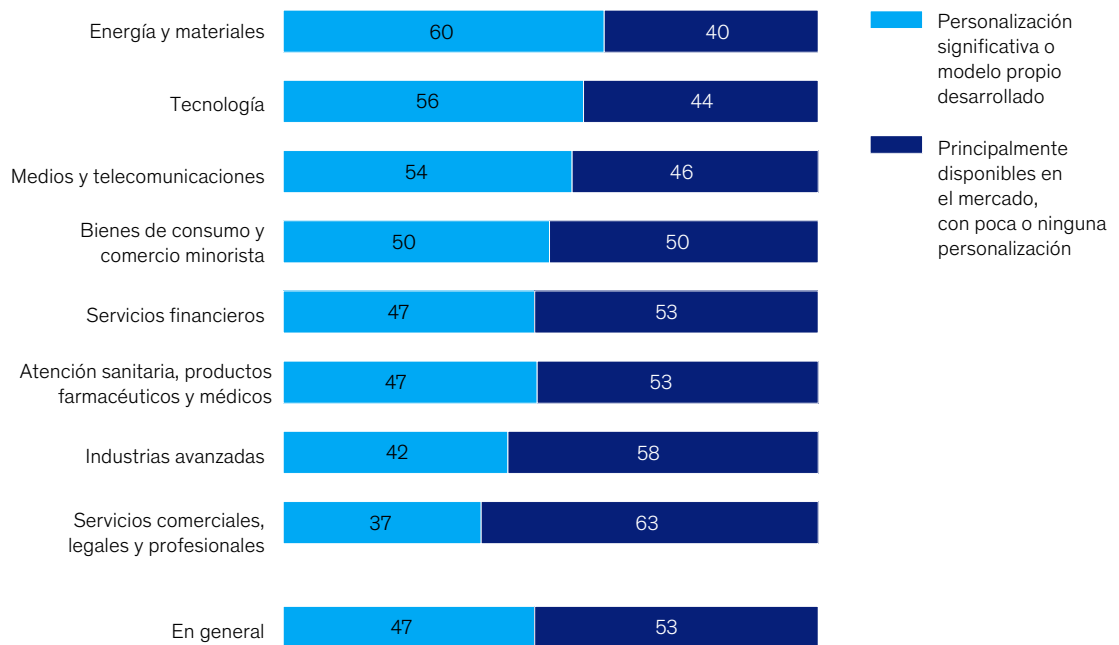
La última encuesta también buscó comprender cómo y con qué rapidez las organizaciones están implementando estas herramientas de IA generativa. Hemos encontrado tres arquetipos para implementar soluciones de IA generativa: los interesados utilizan soluciones disponibles en el mercado y disponibles públicamente; los modeladores personalizan esas herramientas con datos y sistemas propietarios; y los fabricantes desarrollan sus propios modelos básicos desde cero.<sup>[5]</sup> En la mayoría de las industrias, los resultados de la encuesta sugieren que las organizaciones están encontrando ofertas listas para usar aplicables a sus necesidades comerciales, aunque muchas están buscando oportunidades para personalizar modelos o incluso desarrollar los suyos propios (Gráfica 9). Alrededor de la mitad de los usos de IA generativa reportados dentro de las funciones comerciales de los encuestados utilizan modelos o herramientas disponibles públicamente, con poca o ninguna personalización. Los encuestados en energía y materiales, tecnología, medios y telecomunicaciones son más propensos a informar sobre personalizaciones o ajustes significativos de modelos disponibles públicamente o desarrollar sus propios modelos patentados para abordar necesidades comerciales específicas.

<sup>5</sup> "Technology's generational moment with generative AI: A CIO and CTO guide" ("El momento generacional de la tecnología con IA generativa: una guía para el CIO y el CTO"), McKinsey, 11 de julio de 2023.

Gráfica 9

### Las organizaciones buscan una combinación de capacidades de IA generativa listas para usar y también personalizan significativamente los modelos o desarrollan los suyos propios.

**Estrategia para desarrollar capacidades de IA generativa, % de casos reportados de uso de IA generativa<sup>1</sup>**



<sup>1</sup>Solo se hizo la pregunta a los encuestados que dijeron que sus organizaciones utilizan regularmente IA generativa en al menos una función comercial. Las cifras se calcularon después de eliminar a los encuestados que dijeron "no sé".

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024



Comentario de McKinsey

### Alexander Sukharevsky

Socio Senior y colíder global de QuantumBlack, AI de McKinsey

**A pesar del pico** en la adopción de IA generativa, todavía estamos en la fase de experimentación, y muchas organizaciones buscan soluciones relativamente simples y de un solo paso. Aunque varía según la industria, aproximadamente la mitad de los encuestados dicen que utilizan modelos de IA generativa disponible y listos para usar en lugar de soluciones diseñadas a medida. Esta es una tendencia muy natural en los primeros días de una nueva tecnología, pero no es un enfoque sólido a medida que la IA generativa se adopta más ampliamente. Si los tenemos, probablemente nuestro competidor también los tenga. Las organizaciones deben preguntarse: ¿cuál es nuestra ventaja competitiva? La respuesta, en muchos casos, probablemente será la personalización.

Pero incluso ahí la respuesta no es tan sencilla. La columna vertebral y el cerebro de la empresa del futuro dependerán de una combinación bien orquestada de múltiples modelos fundamentales, tanto soluciones listas para usar como herramientas que se han ajustado con precisión a las necesidades específicas de la empresa. De hecho, con la IA generativa estamos pasando de un mundo binario de “desarrollar versus comprar” a uno que podría caracterizarse mejor como “comprar, desarrollar y asociarse”, en el que las organizaciones más exitosas son aquellas que desarrollan ecosistemas que combinan tecnologías patentadas, modelos disponibles en el mercado y de código abierto.

Por último, los directivos deben comprender que los modelos de IA generativa suelen representar solo 15 por ciento de cualquier solución. En otras palabras: no se trata solo de tecnología. Para crear valor, las organizaciones deben contar con todos los elementos necesarios: capacidad de reimaginar el dominio, conjuntos de habilidades relevantes (incluida la capacitación de colegas no técnicos), un modelo operativo sólido y datos propios. Solo cuando estos factores estén en su sitio podrán las organizaciones liberar el impacto y pasar de la experimentación a la escala.

**En la mayoría de las industrias, los resultados de la encuesta sugieren que las organizaciones están encontrando ofertas listas para usar aplicaciones a sus necesidades comerciales, aunque muchas están buscando oportunidades para personalizar modelos o incluso desarrollar los propios.**

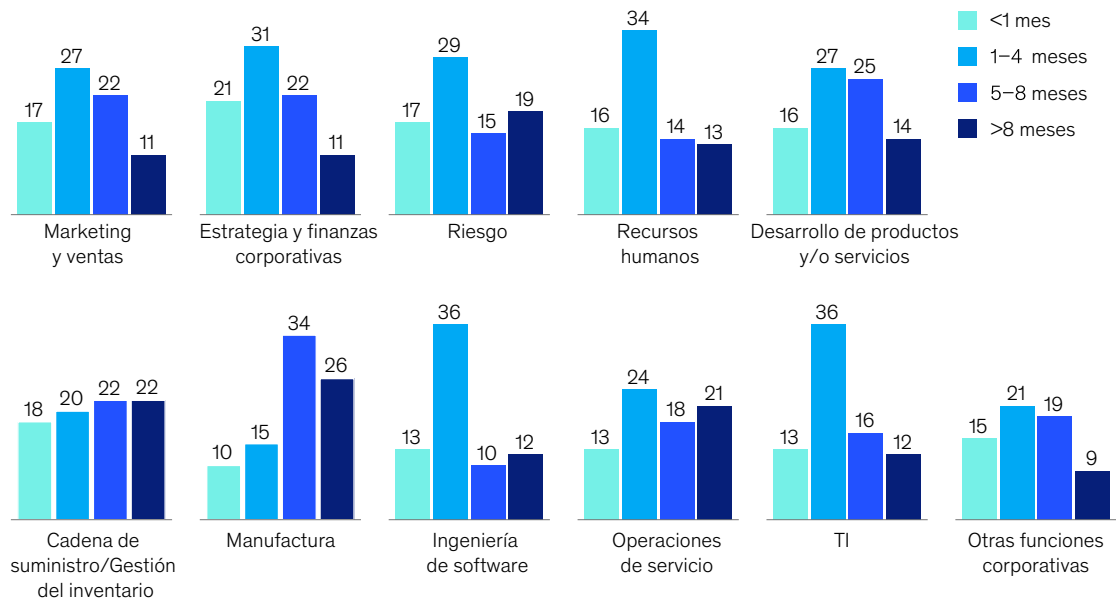


Los encuestados suelen reportar que sus organizaciones necesitaron de uno a cuatro meses desde el inicio de un proyecto para poner la IA en producción, aunque el tiempo que lleva varía según la función empresarial (Gráfica 10). También depende del enfoque para adquirir esas capacidades. No sorprende que los usos reportados de modelos altamente personalizados o propietarios tengan 1.5 veces más probabilidades de tardar cinco meses o más en implementarse que los modelos disponibles públicamente y disponibles en el mercado.

Gráfica 10

### Las funciones empresariales suelen ser capaces de utilizar sus capacidades de IA generativa en un plazo de uno a cuatro meses.

Es hora de que la organización utilice las capacidades de IA generativa, desde el lanzamiento del proyecto,<sup>1</sup> % de encuestados



<sup>1</sup>Solo se hizo la pregunta a los encuestados que dijeron que sus organizaciones utilizan regularmente IA generativa en la función comercial determinada. No se muestran los encuestados que dijeron "no sé/no aplicable".  
Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

McKinsey & Company



*Comentario de McKinsey*

## **Michael Chui**

Socio, Instituto Global McKinsey

**El rápido ritmo** de adopción de IA generativa se refleja en las inversiones que las empresas están haciendo en estas tecnologías, con porcentajes similares de encuestados que afirman que están gastando al menos 5 por ciento de sus presupuestos digitales en IA generativa e IA analítica. Dicho esto, dado el historial más largo en IA analítica, una mayor proporción de encuestados gastan más de 20 por ciento de sus presupuestos en IA analítica que en IA generativa.

Las organizaciones también se están dando cuenta de que pueden implementar IA generativa rápidamente; la duración más común de los proyectos es de menos de cuatro meses, lo que refleja la facilidad de usar el lenguaje natural como interfaz. Las organizaciones que están haciendo más personalización o creando sus propios modelos tardan más en poner estos sistemas en línea.

## **Las personas con alto rendimiento en la IA generativa sobresalen a pesar de enfrentar desafíos**

La IA generativa es una tecnología nueva y las organizaciones aún se encuentran en una etapa temprana del camino para aprovechar sus oportunidades y ampliarlas en todas las funciones. Por lo tanto, no sorprende que solo un pequeño subconjunto de encuestados (46 de 876) reporten que una parte significativa de las ganancias antes de intereses e impuestos (earnings before interest and taxes, o EBIT) de sus organizaciones puede atribuirse a su implementación de IA generativa. Aun así, vale la pena examinar de cerca a estos líderes de IA generativa. Después de todo, estos son los pioneros, que ya atribuyen más de 10 por ciento del EBIT de sus organizaciones al uso de IA generativa. Cuarenta y dos por ciento de estas empresas de alto desempeño dicen que más de 20 por ciento de su EBIT es atribuible al uso de IA analítica no generativa, y abarcan industrias y regiones, aunque la mayoría están en organizaciones con menos de \$1,000 millones de dólares en ingresos anuales. Las prácticas relacionadas con la IA en estas organizaciones pueden ofrecer orientación a quienes buscan crear valor a partir de la adopción de la IA generativa en sus propias organizaciones.

Para empezar, las empresas con alto rendimiento en IA generativa están utilizando IA generativa en más funciones comerciales: un promedio de tres funciones, mientras que otros promedian dos. Ellos, al igual que otras organizaciones, tienen más probabilidades de utilizar IA generativa en marketing, ventas y desarrollo de productos o servicios, pero es mucho más probable que otras utilicen soluciones de IA generativa en riesgos, aspectos legales y de cumplimiento; en estrategia y finanzas corporativas; y en la cadena de suministro y la gestión de inventarios. Tienen más de tres veces más probabilidades que otros de utilizar IA generativa en actividades que van desde el procesamiento de documentos contables y la evaluación de riesgos hasta pruebas de investigación y desarrollo, fijación de precios y promociones. Si bien, en general, alrededor de la mitad de las aplicaciones de IA generativa reportadas dentro de funciones empresariales utilizan modelos o herramientas disponibles públicamente, es menos probable que los de alto rendimiento de IA generativa utilicen esas opciones disponibles en el mercado que implementar versiones significativamente personalizadas de esas herramientas o desarrollar sus propios modelos de cimentación patentados.

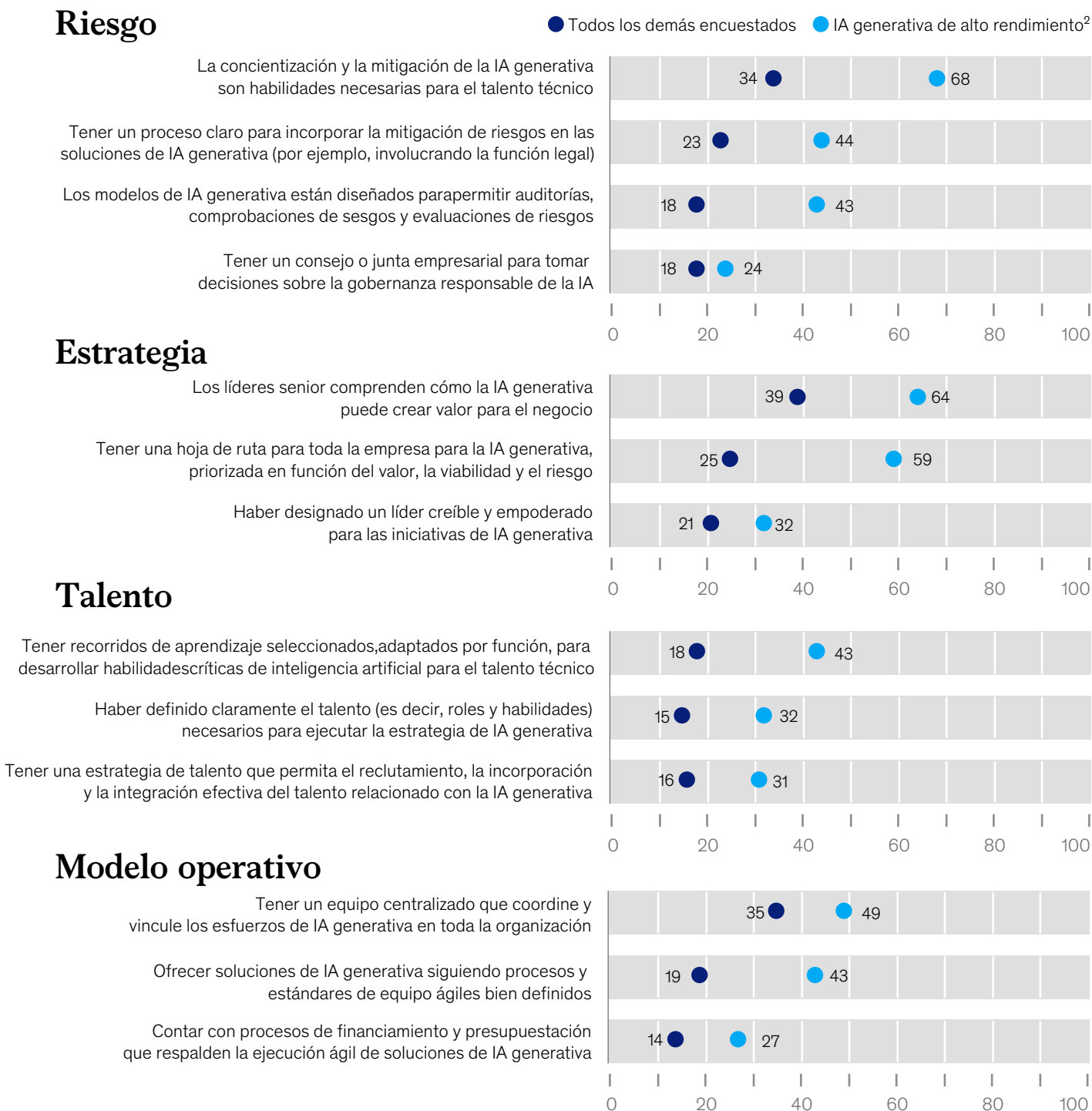
**Las personas con alto rendimiento en IA generativa tienen muchas más probabilidades que otros de utilizar soluciones de IA generativa en riesgos, asuntos legales y cumplimiento; en estrategia y finanzas corporativas; y en la cadena de suministro y la gestión de inventarios.**

¿Qué más están haciendo de manera diferente estos empleados de alto rendimiento? Por un lado, están prestando más atención a los riesgos relacionados con la IA. Quizás porque están más avanzados en su camino, son más propensos que otros a decir que sus organizaciones han experimentado todas las consecuencias negativas de la generación de IA sobre la que preguntamos, desde la ciberseguridad y la privacidad personal hasta la explicabilidad y la infracción de la propiedad intelectual. Teniendo esto en cuenta, es más probable que otros reporten que sus organizaciones consideran que esos riesgos, así como el cumplimiento normativo, los impactos ambientales y la estabilidad política, son relevantes para el uso de IA generativa, y dicen que toman medidas para mitigar más riesgos que otros.

Las personas con alto desempeño en IA generativa son también mucho más propensas a decir que sus organizaciones siguen un conjunto de mejores prácticas relacionadas con el riesgo (Gráfica 11). Por ejemplo, tienen casi el doble de probabilidades que otros de involucrar la función legal e incorporar revisiones de riesgos en las primeras etapas del desarrollo de soluciones de IA generativa, es decir, de “girar a la izquierda”. También son mucho más propensos que otros a emplear una amplia gama de otras mejores prácticas, desde aquellas relacionadas con la estrategia hasta aquellas relacionadas con el escalamiento.

## Las organizaciones que obtienen los mayores beneficios de la IA generativa tienen más probabilidades que otras de seguir una serie de mejores prácticas.

Organizaciones que participan en cada práctica,<sup>1</sup> % de encuestados



<sup>1</sup>Se preguntó solo a los encuestados que dijeron que sus organizaciones utilizan regularmente IA generativa en al menos una función comercial.

<sup>2</sup>Los encuestados que dijeron que al menos 11% del EBIT de sus organizaciones en 2023 fue atribuible al uso de IA generativa. Para los de IA generativa de alto rendimiento, n = 46; para todos los demás encuestados, n = 830.

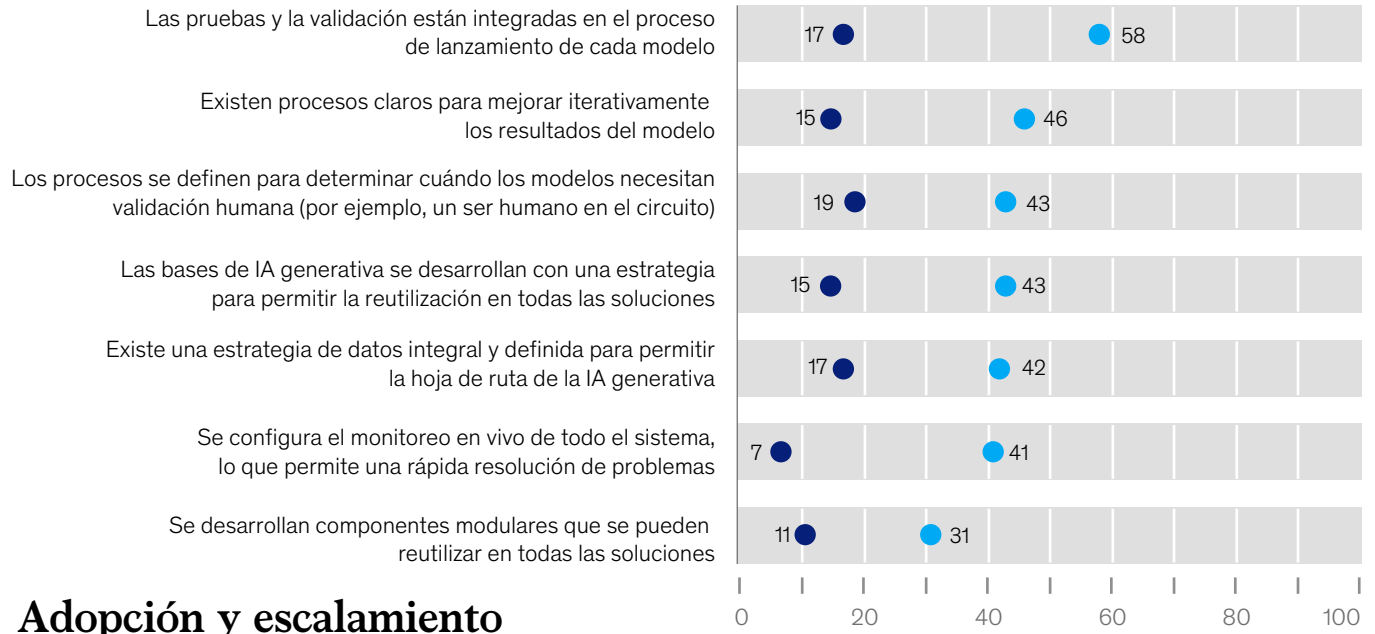
Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

## Las organizaciones que obtienen los mayores beneficios de la IA generativa tienen más probabilidades que otras de seguir una serie de mejores prácticas.

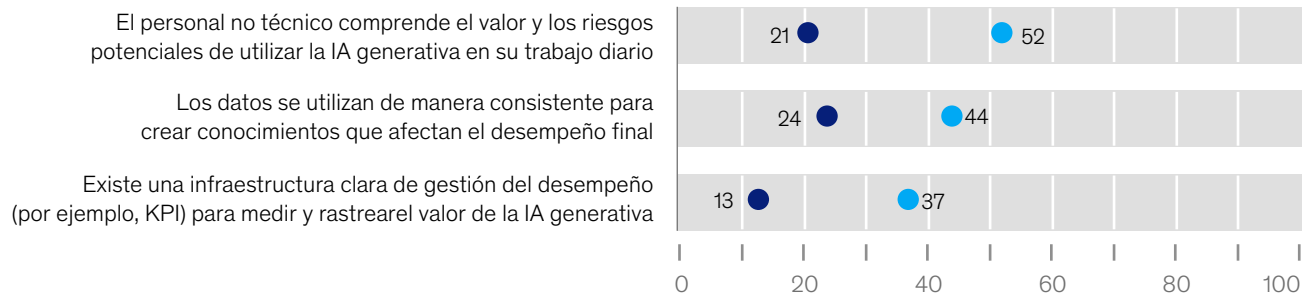
Organizaciones que participan en cada práctica,<sup>1</sup> % de encuestados

### Technología y datos

● Todos los demás encuestados ● IA generativa de alto rendimiento<sup>2</sup>



### Adopción y escalamiento



<sup>1</sup>Se preguntó solo a los encuestados que dijeron que sus organizaciones utilizan regularmente IA generativa en al menos una función comercial.

<sup>2</sup>Los encuestados que dijeron que al menos 11% del EBIT de sus organizaciones en 2023 fue atribuible al uso de IA generativa. Para los de IA generativa de alto rendimiento, n = 46; para todos los demás encuestados, n = 830.

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

Además de experimentar los riesgos de la adopción de la IA generativa, las empresas de alto rendimiento se han topado con otros desafíos que pueden servir como advertencias para otros (Gráfica 12). Setenta por ciento dicen que han experimentado dificultades con los datos, incluida la definición de procesos para la gobernanza de datos, el desarrollo de la capacidad de integrar rápidamente datos en modelos de IA y una cantidad insuficiente de datos de entrenamiento, lo que destaca el papel esencial que desempeñan los datos en la captura de valor. Las personas de alto rendimiento también son más propensas que otras a reportar haber experimentado desafíos con sus modelos operativos, como la implementación de formas ágiles de trabajo y una gestión eficaz del rendimiento de los sprints.

Gráfica 12

### Los participantes con alto rendimiento en IA generativa reportan que experimentan una serie de desafíos a la hora de capturar valor de la tecnología.

Elementos que han planteado desafíos en la captura de valor de la IA generativa, % de encuestados



Note: Las cifras no suman 100%, porque los encuestados podían elegir múltiples opciones de respuesta.

<sup>1</sup>Los encuestados que dijeron que al menos el 11% del EBIT de sus organizaciones en 2023 fue atribuible al uso de IA generativa. Para los encuestados de alto rendimiento en IA, n = 46; para todos los demás encuestados, n = 830. No se muestran los encuestados que dijeron "no sé/no aplicable".

Fuente: Encuesta Global de McKinsey sobre IA, 1,363 participantes en todos los niveles de la organización, del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024

McKinsey & Company



Comentario de McKinsey

## Bryce Hall

Socio Adjunto

**Hemos estado realizando investigaciones sobre IA durante siete años** y el ritmo de la innovación, la evolución de nuevas empresas y capacidades y la ola de inversión han sido notables. Y ahora estamos viendo cómo las empresas líderes están capturando valor comercial a partir de estas capacidades a menudo deslumbrantes de IA y de IA generativa.

Uno de los hallazgos más interesantes de la encuesta de este año es que entre los de alto rendimiento que capturan el mayor valor de la IA generativa, la mayoría de las soluciones son altamente personalizadas o hechas a medida (lo que llamamos arquetipos “formadores” o “creadores” de soluciones de IA generativa). Si bien muchas empresas están encontrando valor en las soluciones de IA generativa lista para usar (o el arquetipo del “tomador” o “taker”), capturar el valor total de esta tecnología a menudo requiere una personalización significativa; por ejemplo, modelos de capacitación sobre datos patentados de la empresa y del cliente o modelos de ajuste, para mejorar el rendimiento dentro de una industria o contexto empresarial específico.

La encuesta también arroja nueva luz sobre las prácticas de los trabajadores de alto rendimiento. Las empresas de alto rendimiento, por ejemplo, tienen muchas más probabilidades que otras de incorporar pruebas y validación en el proceso de lanzamiento de modelos, así como de desarrollar procesos claros para mejorar iterativamente los resultados del modelo. Con el tiempo, este tipo de prácticas serán aún más importantes, ya que las soluciones altamente personalizadas y hechas a medida serán las que realmente diferenciarán a las empresas. Por el contrario, es probable que las soluciones disponibles en el mercado se conviertan en algo en juego. En conjunto, estos datos sobre prácticas son consistentes con nuestro trabajo e investigación en curso sobre las transformaciones digitales y de IA, lo que muestra que la ventaja competitiva proviene de la creación de capacidades organizativas y tecnológicas para innovar, implementar y mejorar ampliamente soluciones a escala; de hecho, reconfigurar el negocio, para la innovación digital distribuida y de IA.

Encuentre más contenido como este en

### McKinsey Insights App



Escanea • Descarga • Personaliza



## Sobre la investigación

La encuesta en línea se realizó sobre el terreno del 22 de febrero al 5 de marzo de 2024 y obtuvo respuestas de 1,363 participantes que representan toda la gama de regiones, industrias, tamaños de empresas, especialidades funcionales y antigüedades. De los encuestados, 981 dijeron que sus organizaciones habían adoptado la IA en al menos una función comercial, y 878 dijeron que sus organizaciones utilizaban regularmente la IA generativa en al menos una función. Para ajustar las diferencias en las tasas de respuesta, los datos se ponderan por la contribución de la nación de cada encuestado al PIB global.

**Alex Singla y Alexander Sukharevsky son Colíderes Globales de QuantumBlack, AI by McKinsey y Socios Senior en las oficinas de McKinsey en Chicago y Londres, respectivamente; Lareina Yee es Socia Senior de la oficina del Área de la Bahía, donde Michael Chui, del McKinsey Global Institute, es Socio; y Bryce Hall es Socio Adjunto en la oficina de Washington, DC.**

Los autores desean agradecer a Kaitlin Noe, Larry Kanter, Mallika Jhamb y Shinjini Srivastava por sus contribuciones a este trabajo.

Diseñado por McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2024 McKinsey & Company. Reservados todos los derechos.